

# Agilnost i agilna transformacija menadžmenta

---

**Fabijanec, Karlo**

**Undergraduate thesis / Završni rad**

**2022**

*Degree Grantor / Ustanova koja je dodijelila akademski / stručni stupanj:* **University North / Sveučilište Sjever**

*Permanent link / Trajna poveznica:* <https://um.nsk.hr/um:nbn:hr:122:544869>

*Rights / Prava:* [In copyright](#)/[Zaštićeno autorskim pravom.](#)

*Download date / Datum preuzimanja:* **2025-03-04**



*Repository / Repozitorij:*

[University North Digital Repository](#)





**Sveučilište  
Sjever**

**Završni rad br. 305/PIM/2022**

## **Agilnost i agilna transformacija menadžmenta**

**Karlo Fabijanec, 2565/336**

Koprivnica, lipanj 2022. godine

# Prijava završnog rada

## Definiranje teme završnog rada i povjerenstva

ODJEL	Odjel za ekonomiju		
STUDIJ	preddiplomski stručni studij Poslovanje i menadžment		<input type="checkbox"/>
PRISTUPNIK	Karlo Fabijanec	MATIČNI BROJ	2565/336
DATUM	02.05.2022.	KOLEGIJ	Upravljanje kvalitetom
NASLOV RADA	Agilnost i agilna transformacija menadžmenta		
NASLOV RADA NA ENGL. JEZIKU	Agility and agile transformation of management		
MENTOR	dr. sc. Krešimir Buntak	ZVANJE	redovni profesor
ČLANOVI POVJERENSTVA	1. doc.dr.sc. Joško Lozi , predsjed. 2. doc.dr.sc. Ivana Martinčević, članica 3. prof.dr.sc. Krešimir Buntak, član mentor 4. dr.sc. Biljana Marković , pred., zamj. član 5. _____		

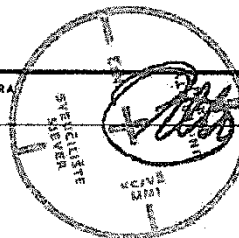
## Zadatak završnog rada

BROJ	305/PIM/2022
OPIS	<p>Tema ovog rada je transformacija menadžmenta iz tradicionalnog u agilni menadžment. Razvoj teorija menadžmenta kroz povijest, od prvih teorija koje su utemeljile menadžment kao znanstvenu disciplinu, pa sve do suvremenog poimanja menadžmenta kontinuirano uvodi nove discipline i koncepte. Menadžment danas unutar sve kompleksnijeg konteksta poslovanja ima i sve više kompleksniju ulogu u osiguranju održivog uspjeha organizacije. Jedan od novijih koncepata koja zahtijeva uvođenje novog pristupa je koncept koji se razvio pod nazivom agilni menadžment. U radu je potrebno obraditi:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Razvoj menadžmenta kroz pregled teorija</li><li>2. Promjene koje su utjecale na potrebu za agilnim poslovanjem</li><li>3. Obraditi pojam agilnosti i agilnog poslovanja</li><li>4. Prikazati primjere primjene agilne transformacije u odabranim poduzećima u RH</li></ol>

ZADATAK URUČEN 02.05.2022.

POTPIS MENTORA

SVEUČILIŠTE  
SIEVER





# Sveučilište Sjever

ODJEL ZA EKONOMIJU  
ODSJEK ZA POSLOVANJE I MENADŽMENT

Završni rad br. 305/PIM/2022

## **Agilnost i agilna transformacija menadžmenta**

### **Student**

Karlo Fabijanec, 2565/336

### **Mentor**

Krešimir Buntak, Prof.dr.sc

Koprivnica, lipanj 2022. godine

## **Sažetak**

Tema ovog rada je transformacija menadžmenta iz tradicionalnog u agilni menadžment. Prikazan je razvoj teorija menadžmenta kroz povijest, od prvih teorija koje su utemeljile menadžment kao znanstvenu disciplinu, pa sve do suvremenog poimanja menadžmenta. Razmatra se sve kompleksnija uloga menadžmenta današnjice, koja zahtijeva uvođenje novog pristupa koji nazivamo agilni menadžment. Razmatraju se i razlozi koji su utjecali na potrebu primjene agilnog pristupa, a jedan od najznačajnijih razloga je ubrzanje tehnoloških promjena i njihov utjecaj na poslovno okruženje, što je nametnulo potrebu za digitalnom transformacijom poslovanja. Objašnjeni su elementi i aspekti agilnog menadžmenta te prikazani primjeri organizacija koje su uspješno provele digitalnu i agilnu transformaciju u svoje organizacije i menadžment.

Ključne riječi: menadžment, agilni pristup, agilna transformacija, digitalna transformacija

## **Summary**

The main topic of this paper is the transformation of management from traditional to agile management. The development of management theories throughout history is presented, from the first theories that established management as a scientific discipline, all the way to the modern understanding of management. The increasingly complex role of today's management is being considered, which requires the introduction of a new approach we call agile management. The reasons that influenced the need to apply an agile approach are also considered, and one of the most important reasons is the acceleration of technological changes and their impact on the business environment, which has imposed the need for digital business transformation. Elements and aspects of agile management are explained and examples of organizations that have successfully implemented digital and agile transformation into their organizations and management are presented.

Keywords: management, agile approach, agile transformation, digital transformation



# Sadržaj

1.	Uvod .....	1
2.	Razvoj menadžmenta .....	3
2.1.	Povijest menadžmenta .....	3
2.2.	Teorije koje su oblikovale moderni menadžment .....	4
2.2.1.	Klasične teorije menadžmenta .....	4
2.2.1.1.	Henry Fayol i menadžment kao univerzalni pristup .....	5
2.2.1.2.	Frederic W. Taylor i znanstveni menadžment .....	7
2.2.1.3.	Frank i Lillian Gilbreth i proširenje znanstvenog menadžmenta .....	8
2.2.1.4.	Henry Ford i znanstveni menadžment .....	8
2.2.1.5.	Max Weber i birokratski menadžment .....	10
2.2.2.	Teorije ljudskog ponašanja .....	11
2.2.3.	Suvremene teorije menadžmenta .....	12
2.2.3.1.	Sustavska teorija .....	12
2.2.3.2.	Kontingencijska teorija .....	13
2.2.4.	Teorije poslovne izvrsnosti .....	14
2.2.4.1.	Teorija kaosa .....	15
3.	Promjene koje su utjecale na potrebu za agilnim poslovanjem .....	17
3.1.	Digitalizacija kao imperativ .....	17
3.2.	Hrvatska u digitalnoj preobrazbi .....	18
4.	Agilnost i agilno poslovanje .....	21
4.1.	Agilnost - pojam i objašnjenje .....	21
4.2.	Agilni menadžment .....	22
4.3.	Dimenzije agilnog menadžmenta .....	22
4.4.	Temeljne vrijednosti agilne organizacije .....	23
4.5.	Upravljanje i vođenje u agilnoj organizaciji .....	24
4.6.	Metode koje se koriste u agilnom poslovanju .....	26
4.6.1.	Scrum .....	26
4.6.2.	Kanban metoda .....	27
4.6.3.	Kaizen metoda .....	28
4.7.	Korištenje agilnih koncepata u privatnom životu .....	29
5.	Primjeri provedbe agilne transformacije .....	31
5.1.	Studija slučaja: Hrvatski telekom .....	31
5.1.1.	Opis organizacije .....	31
5.1.2.	Provedba agilne transformacije .....	32
5.1.3.	Posljedice agilne transformacije .....	33
5.1.4.	Kritički osvrt .....	34
5.2.	Studija slučaja: A1 Hrvatska .....	35
5.2.1.	Opis organizacije .....	35
5.2.2.	Provedba agilne transformacije .....	36
5.2.3.	Posljedice agilne transformacije .....	37

5.2.4. Kritički osvrt.....	38
6. Zaključak.....	40
7. Literatura.....	43





# 1. Uvod

Suvremena poduzeća susreću se s brojnim izazovima u poslovnom okruženju koje je izloženo neprestanim promjenama čije savladavanje nije moguće bez uspješnog menadžmenta. Može se reći da je menadžment proces u kojem se usmjeravaju ponašanja pojedinaca ili grupe prema izvršenju određenog zadatka i postizanju definiranih ciljeva. To je proces koji zahtijeva dobru koordinaciju i što efikasnije korištenje svih raspoloživih resursa da bi se ostvarili postavljeni ciljevi, a pronalaženje optimalne ravnoteže u korištenju ovih resursa postaje najvažniji zadatak suvremenog menadžmenta.

Brze promjene u poslovnom okruženju zahtijevaju brze prilagodbe u raznim segmentima poslovanja, a menadžment poduzeća treba pratiti te promjene, osigurati modele, alate, znanja i resurse, koji će poduzeću omogućiti da ostane konkurentno na tržištu te da se dalje razvija. Da bi to bilo moguće, i menadžment se treba neprestano razvijati i usavršavati, što dovodi do njegove neizbježne transformacije.

Razvoj menadžmenta kroz povijest može se pratiti kroz teorije menadžmenta koje su sažimale spoznaje o menadžmentu i često su se temeljile na iskustvu i praksi, a skup različitih pristupa i teorija menadžmenta oblikovao je menadžment kao znanstvenu disciplinu. Teorije menadžmenta razvijale su se i nadograđivale kroz povijest i nužno ih je promatrati u kontekstu vremena u kojem su nastale. U povijesnom razvoju menadžmenta razlikuje se nekoliko najvažnijih pristupa menadžmentu, a svaki od tih pristupa karakterističan je po skupu teorija koje se baziraju na zajedničkim elementima. Temelj menadžmenta kao znanstvene discipline postavljeni su u najranijem klasičnom pristupu, a slijede ga bihevioristički, zatim znanstveni te sustavski i kontingencijski pristup. Svaki od navedenih pristupa, nadopunjavao je ranije utvrđene spoznaje. Tako se klasični pristup i klasične teorije menadžmenta temelje na produktivnosti, a kod biheviorističkog pristupa naglasak se stavlja na ljude, na njihovo ponašanje i međuljudske odnose u organizaciji. Znanstveni pristup orijentiran je na proizvodnju i poboljšanje efikasnosti u proizvodnom procesu. Sustavski pristup promatra organizaciju kao sustav čiji su dijelovi međusobno povezani, a situacijski pristup smatra da ne postoji jedinstveni ili najbolji menadžment, te da se u različitim situacijama primjenjuju različiti načini menadžmenta. Vrlo bitan čimbenik u razvoju teorija menadžmenta imao je stupanj razvoja tehnologije.

U današnje vrijeme, suvremeni teoretičari smatraju da se moderni menadžment, da bi bio uspješan, treba neprestano prilagođavati na promjene, što će organizaciji omogućiti daljnji rast i razvoj. Smatraju da je nemoguće ostati konkurentan primjenom kratkoročnih mjera i upravljanjem na tradicionalan način. Ubrzani razvoj tehnologije i digitalizacija utječu na potrebu za mijenjanjem dosadašnjih ustaljenih načina rada i upravljanja. Međutim, teže je mijenjati nešto što je prihvaćeno

kao najbolji način rada, kao što je tradicionalni model upravljanja, iako je jasno da ovakav stav ne dozvoljava napredak i pronalaženje učinkovitijih načina rada i upravljanja. Iz tog razloga, sve više organizacija prepoznaje da je uvođenje agilnog pristupa u svoj način rada odnosno agilna transformacija organizacije i menadžmenta, jedini mogući način da se organizacija održi i uhvati korak s promjenama.

U ovom radu će se objasniti da je promjenu prema agilnom upravljanju moguće provesti, ako se prije svega promijene tradicionalna uvjerenja i stavovi o ulozi i načinu rada menadžmenta određene organizacije. Ciljevi ovog rada su opisati i pokazati da je provođenje procesa transformacije organizacije iz tradicionalno vođene u organizaciju s agilnim upravljanjem neizbježan proces koji će omogućiti da se organizacija prilagodi promjenama u poslovnom okruženju i održi konkurentsku prednost na tržištu. Glavna hipoteza koja se iznosi u ovom radu i koja se želi potvrditi jest da je agilna transformacija provedena u dvije najveće organizacije na području telekomunikacija u Hrvatskoj bila dobra poslovna odluka koja je utjecala na povećanje prihoda i dobiti ovih organizacija nakon implementacije agilnog poslovanja. U radu se koristi deskriptivna metoda, te metode analize i sinteze, kojima će se na osnovu prikupljenih spoznaja iz radova raznih istraživača kao i na primjerima dvije vodeće hrvatske organizacije iz područja telekomunikacija, dokazati i potvrditi ciljevi i glavna hipoteza ovog rada. Sekundarno istraživanje je provedeno na osnovu dostupne literature, a za argumentaciju ciljeva ovog rada, primijenjena je metoda analize i metoda dokazivanja.

Ovaj rad sadrži šest glavnih poglavlja, što uključuje uvod i zaključni dio rada. U prvom poglavlju objašnjena je problematika kojom se rad bavi, ciljevi i korištena metodologija. U drugom poglavlju opisan je razvoj menadžmenta kroz povijest te su istaknute i objašnjene glavne teorije menadžmenta koje su utjecale na razvoj menadžmenta kao znanstvene discipline. U trećem poglavlju obrađene su promjene koje su utjecale na potrebu za agilnim upravljanjem. U četvrtom poglavlju obrađena je agilnost i elementi agilnog poslovanja. Peto poglavlje je studija slučaja u kojem je objašnjena provedba digitalne i agilne transformacije na primjeru dvije vodeće hrvatske telekomunikacijske organizacije, s objašnjenjem posljedica i kritičkim osvrtom. Šesto poglavlje je zaključak završnog rada.

## 2. Razvoj menadžmenta

Da bismo shvatili ulogu menadžmenta u organizaciji, prije svega je potrebno objasniti što taj pojam znači. Menadžment je hrvatski prijevod engleske riječi „management“ i poistovjećuje se s pojmom upravljanja. Riječ menadžment je spoj latinskih riječi „manus“ (ruka) i „agere“ (vođenje) pa se pojam menadžmenta najčešće tumači kao rukovođenje. Definicija menadžmenta može se sažeti u tvrdnju da je menadžment sposobnost upravljanja resursima i procesima u organizaciji, a osoba koja je odgovorna za rezultat određene organizacije naziva se menadžer. Profesor Marin Buble (2000.) naglašava da menadžment može postojati samo u okviru pojedine organizacije, ali ne i izvan nje.

Još je na početku dvadesetog stoljeća Mary Parker Follet postavila definiciju menadžmenta u kojoj navodi da je menadžment „vještina obavljanja stvari pomoću ljudi“, a Richard Daft je nadopunio ovu definiciju navodeći da je posao menadžera „obavljanje stvari pomoću ljudi i drugih resursa te realiziranje vodstva i usmjeravanja“. Osim toga, Draft pod definicijom menadžmenta podrazumijeva sposobnost organizacije da na efikasan i efektivan način ostvari svoje ciljeve kroz planiranje, organiziranje, vođenje i kontroliranje organizacijskih resursa. Ove definicije govore nam i o tome da je uloga menadžera osiguranje svih potrebnih preuvjeta koji bi trebali omogućiti postizanje postavljenih ciljeva kao i kontinuirano usmjeravanje zaposlenika prema njihovom ostvarenju. (Belak, 2014.)

Menadžment kao znanstvena disciplina razvija se već dugi niz godina, ali je veću važnost u znanstvenim studijama dobio tek sredinom devedesetih godina prošlog stoljeća. Profesor Belak (2014.) navodi da se u novije vrijeme disciplini menadžmenta suprotstavlja disciplina vodstva (engleski termin je „leadership“) i ističe da disciplinu vodstva njezini autori nastoje postaviti na važnije mjesto od discipline menadžmenta te zaključuje da bi se menadžment i vodstvo trebali promatrati kao dvije neodvojive stvari koje su jednako značajne i potrebne za postizanje ciljeva organizacije.

### 2.1. Povijest menadžmenta

Menadžment se kao znanstvena disciplina pojavio u 20. stoljeću, a imat će sve važniju ulogu u 21. stoljeću. Menadžment je u manje od 150 godina preobrazio društvenu i gospodarsku srž većine razvijenih zemalja svijeta. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Iako se smatra da je menadžment fenomen 20. stoljeća, začetke menadžmenta pronalazimo i u ranoj povijesti. Jedan od suvremenih istraživača menadžmenta Hans Finzel, naveo je u svojoj knjizi „The TOP 10 Leadership commandments“ (2012.) dobar primjer koji potvrđuje ovu tvrdnju.

Finzel opisuje kako je Mojsije još davne 1200. godine prije Krista, zajedno sa svojim tastom Jethrom, kojeg naziva „prvim konzultantom menadžmenta“, stvorio organizaciju pomoću koje je uspio osloboditi svoj narod od egipatskog ropstva. Kada promatramo aspekt menadžmenta na ovakav način, možemo zaključiti da su svi istinski veliki vođe u povijesti bili menadžeri, jer su upravljali državama, istraživanjima, ratovima i drugim ljudskim aktivnostima, kako navodi profesor Sikavica, i nastavlja da su teorije menadžmenta i menadžment kao znanstvena disciplina mladi, ali je povijest menadžmenta vrlo duga.

Prvi veliki iskorak u priznavanju menadžmenta kao važnog dijela u društvu, a naročito njegovu važnost u području poslovanja, napravio je Frederick W. Taylor. Poznat je kao idejni začetnik znanstvenog menadžmenta, a većinu svojih znanstvenih spoznaja i načela menadžmenta stekao je radeći kao običan radnik, stručni radnik na stroju, vođa grupe i konačno kao glavni inženjer, odnosno menadžer u čeličani Midvale u Philadelphiji. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Dok je F. W. Taylor poznat kao začetnik znanstvenog menadžmenta, Henri Fayol je „pravi otac“ moderne teorije menadžmenta. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.) Fayola smatraju utemeljiteljem menadžmenta kao univerzalnog procesa i općenito modernog menadžmenta jer je prvi pristupio menadžmentu kao posebnom i najvažnijem procesu u organizaciji, a kao temeljnu pretpostavku uspješnog menadžmenta navodi efikasnu koordinaciju i usmjeravanje svih funkcionalnih cjelina organizacije prema ostvarenju cilja. (Belak, 2014.)

## **2.2. Teorije koje su oblikovale moderni menadžment**

Većina teorija menadžmenta nastala je proučavanjem prakse, navodi profesor Belak. Budući da je menadžment kompleksan pojam koji može biti promatran s različitih gledišta, postoje brojne teorije koje se razlikuju po svom pristupu. Prema tome, teorije menadžmenta razvrstavaju se na razne načine, a jedan od njih je podjela na klasične teorije, teorije ljudskog ponašanja, suvremene teorije i teorije poslovne izvrsnosti. Najvažniji autori i njihove teorije bit će pobliže objašnjeni u daljnjem tekstu.

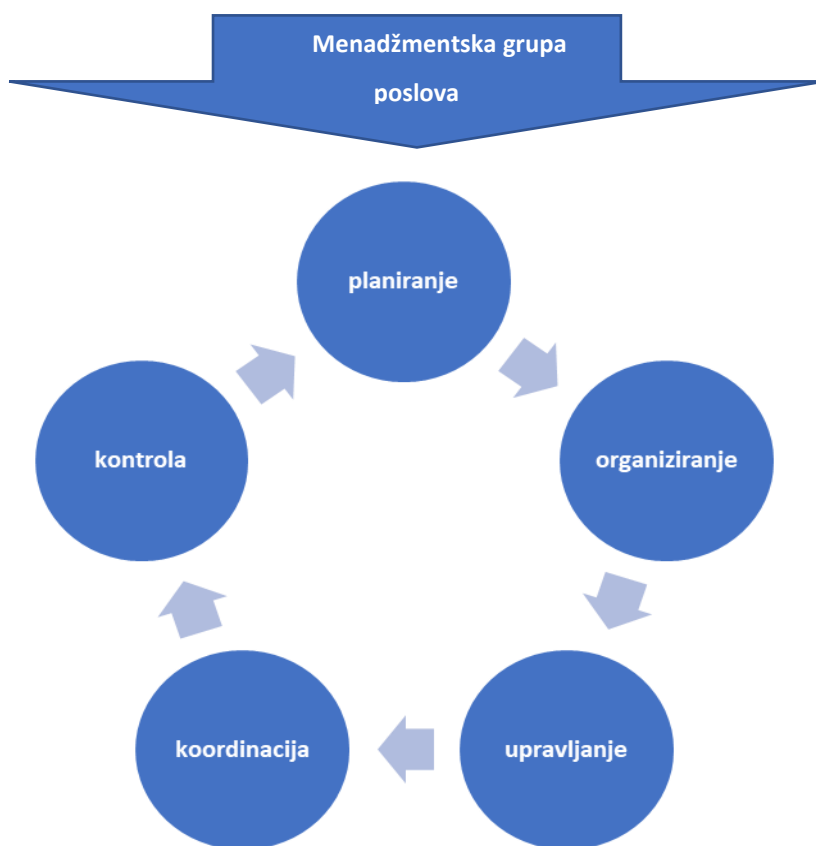
### **2.2.1. Klasične teorije menadžmenta**

Klasične teorije menadžmenta oblikovane su u drugoj polovini 19. stoljeća, a temeljne postavke ovih teorija i danas su aktualne i mogu se koristiti. Istraživači i utemeljitelji klasičnih teorija bavili su se problemom organizacije kao cjeline, povećanjem efikasnosti, produktivnosti i rezultata rada. Najvažniji predstavnici klasičnih teorija menadžmenta su Henry Fayol, Frederick

W.Taylor, Frank i Lillian Gilbreth, Henry Ford i Max Weber, a njihove teorije temelj su razvoja menadžmenta kao znanstvene discipline, koja se od tada intenzivno proučava.

### 2.2.1.1. Henri Fayol i menadžment kao univerzalni pristup

Francuski inženjer i teoretičar Henri Fayol (1841.-1925.) je utemeljio i razvio svoju teoriju i pristup menadžmentu na osnovu svog šezdesetogodišnjeg iskustva u rudarsko-metalurškom koncernu. Fayol je poznat kao utemeljitelj menadžmenta kao univerzalnog procesa i općenito modernog menadžmenta, jer je razvio pristup i načela koja se mogu primijeniti na svaki menadžment. (Belak, 2014.). Taj se pristup menadžmentu naziva i administrativna teorija. Fayol je definirao pet ključnih točaka potrebnih za uspješno funkcioniranje menadžmenta (Slika 1) kojima se utvrđuju temeljni zadaci, dužnosti i aktivnosti jednog menadžera, a to su: planiranje, organiziranje, upravljanje, koordinacija i kontrola. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)



Slika 1: Fayolovih pet ključnih funkcija menadžmenta, „Temelji menadžmenta“, Bahtijarević-Šiber (2008.)

Fayol je kasnije proširio ovih pet temeljnih točaka menadžmenta i objedinio u svom radu pod nazivom „14 Principa Menadžmenta“, gdje se još detaljnije pokazuje njegov pristup:

1. Podjela rada: specijalizacija omogućuje pojedincu da stekne iskustvo i stručnost u određenom području rada kako bi postao još produktivniji
2. Autoritet i odgovornost: pravo za davanjem naredbi, ali i povećane razine odgovornosti
3. Disciplina: Ovo je obostrana točka – zaposlenici će slušati naredbe samo ako će ih menadžeri dobro voditi i usmjeravati
4. Jedinstvo u vođenju: jedan čovjek - jedan menadžer, bez drugih konfliktnih smetnji
5. Jedinstven smjer: zaposlenici koji rade na zajedničkom zadatku trebali bi imati isti cilj
6. Stavljanje zajedničkih interesa na prvo mjesto: interesi i ciljevi organizacije moraju biti važniji od interesa pojedinaca.
7. Nagrađivanje: veća razina produktivnosti i veći trud zaposlenika treba biti pošteno nagrađen
8. Ravnoteža između centralizacija i decentralizacije: ova točka ovisi o vrsti posla organizacije, treba pronaći optimalan omjer između centralizacije i decentralizacije funkcija jer isključiva centralizacija ili isključiva decentralizacija ne mogu dati dobre ekonomske rezultate
9. Hijerarhija: dobra razina komunikacije svih razina organizacije je ključna za uspjeh
10. Red: svaka stvar i svaka osoba moraju biti na odgovarajućem mjestu, a između njih moraju postojati definirani odnosi
11. Pravednost: pravednost menadžera vodi odanosti i prihvaćanju dužnosti
12. Stabilnost zaposlenja: česte promjene osoblja i otpuštanja vode do lošijeg obavljanja posla
13. Inicijativa: uključivanje i poticanje ljudi na unapređenje procesa, uvelike će pomoći produktivnosti organizacije
14. Timski duh („Espirito de Corps“): Menadžment mora njegovati i razvijati moral svojih zaposlenika kao i poticanje onoga najboljeg u svakom zaposleniku (Belak, 2014.)

Jezik i odabir riječi koje je Fayol koristio u svojim radovima vrlo su suvremeni i njegove ideje su i dalje relevantne. Prozvan utemeljiteljem „Administrativne škole“, Fayol je prvi autor koji je organizaciju opisao „s vrha prema dolje“ kako bi definirao menadžment kao proces. Smatra da se takvim procesom može izvući ono najbolje iz zaposlenika pa je ovaj pristup ne samo menadžerski već i cjeloviti poslovni proces. Fayol ističe timski rad svih zaposlenika (menadžera i radnika), i već u to vrijeme, napominje da organizacija mora biti agilna i planirati metode prilagodbe na

konstantno promjenjivom tržištu. Fayol je također jedan od prvih koji je menadžment opisao kao neprekidni proces, po njemu se ljude najbolje motivira poticanjem inicijative, njegovanjem vrijednosti kao što su poštenje i ljubaznost kao i osiguranjem edukacija što će zaposlenicima omogućiti da budu produktivniji, a time i zadovoljniji na poslu. Menadžer kojeg se poštuje zbog njegovih vrijednosti, vodi svoje ljude primjerom i upoznaje svoje zaposlenike, jest moderan menadžer. Međutim Fayolovi principi imaju i određenih slabosti. Neki njegovi kritičari, prema Molusi (2020.), ukazali su na to da je njegov pristup menadžmentu hladan i nehuman jer zagovara koncept vojničkog pristupa upravljanju, odnosno davanje naredbi zaposlenicima, umjesto davanja smjernica. Ali zamisao Fayolovih 14 principa jest da oni budu fleksibilni i da ih se može primijeniti uz određenu prilagodbu u gotovo svakoj organizaciji, te su oni odličan temelj za generacije koje su došle nakon Fayola, da konstantno usavršavaju i poboljšavaju njegove ideje. (Belak, 2014.)

Ono što Fayolov pristup u svojoj suštini predstavlja je uvođenje strukture u organizaciju, na način da se odredi hijerarhija i lanac zapovijedanja. Fayol je postavio načela koja su omogućila uspostavljanje temeljnih procesa i procedura u organizaciji na osnovu kojih je jasno određena uloga zaposlenika i menadžera, a sve je usmjereno na što bolju racionalizaciju poslovanja. Fayolova teorija bavi se više problematikom menadžerskog dijela posla i pronalaženjem najboljeg načina upravljanja koji će prvenstveno omogućiti povećanje produktivnosti i efikasnosti rada, ali nedostaje briga i fokus na povećanje motivacije i zadovoljstva radnika. Dobra strana njegove teorije je što je uspio prepoznati da za menadžersku funkciju nije dovoljno samo tehničko znanje već je neophodno menadžersko obrazovanje te je na taj način razdvojio menadžersku od tehničke funkcije.

#### **2.2.1.2. Frederick W. Taylor i znanstveni menadžment**

Tvorac teorije znanstvenog menadžmenta kojeg nazivaju još i „otac znanstvenog menadžmenta“ je Frederick W. Taylor (1856.-1915.), a bavio se problematikom mjerenja produktivnosti kod radnika. Većinu svojih najvećih dostignuća postigao je radeći za čeličanu „Midvale“ do 1890. U tom je vremenu predstavio svoju studiju „Vrijeme-Pokret“ koja će kasnije biti temelj njegovih daljnjih radova na razvoju menadžmenta. U studiji „Vrijeme-Pokret“ Taylor je objasnio da eliminacijom nepotrebnih radnji proizvodnja postaje puno efikasnija i profitabilnija. Nakon što je napustio čeličanu „Midvale“ 1890. postao je generalni upravitelj „The Manufacturing Investment Company“ iz Philadelphije. Tamo je stvorio novu profesiju inženjera konzultanta za menadžment i tu je radio sve do umirovljenja i veće posvećenosti radu na teoriji znanstvenog menadžmenta (Kemp, 2018.).



Taylorov glavni predmet proučavanja bio je kako povećati efikasnost u proizvodnji i postići veću profitabilnost, ali bez dodatnih opterećenja za radnike. Taylor se u svojoj teoriji zalaže da se radniku koji ostvari veći učinak treba dati viša plaća. Godine 1911. Taylor je objavio svoju teoriju i objasnio njezine principe u djelu pod nazivom „Principles of Scientific Management“, a najbolji i najprecizniji opis Taylorovog rada dolazi od samog Taylora koji je rekao: „Istinski znanstveni menadžment zahtijeva mentalnu revoluciju kod menadžera, ali i kod radnika“. (Kemp, 2018.)

### **2.2.1.3. Frank i Lillian Gilbreth i proširenje znanstvenog menadžmenta**

Frank Gilbreth (1868.-1924.) i Lillian Gilbreth (1878.-1972.), dali su svoj doprinos znanstvenom menadžmentu proširenjem Taylorove teorije na način da su se više bavili područjem ljudskih potencijala.

Razvoju znanstvenog menadžmenta, Frank i Lillian Gilbreth doprinijeli su razvojem studije pokreta („Time and motion studies“). Postavili su dvije metode za proučavanje mikro-pokreta pod nazivom „ciklografska i kronociklografska analiza“. Radili su na proučavanju i eliminaciji svih suvišnih pokreta radnika, uglavnom u građevinarstvu, a ujedno su proučavali koji je najbolji položaj tijela u obavljanju određenog koraka posla. Na osnovu ovih analiza uspjeli su tri puta povećati prosječnu produktivnost po radniku i napravili rad ugodnijim. (Sikavica, 2018.) Frank i Lillian Gilbreth su dokazali koliko je važno stimulativno nagrađivanje i prikazali pozitivan učinak koji takvo nagrađivanje ima na poboljšanje rezultata rada. Poznati su kao začetnici industrijske psihologije i menadžmenta ljudskih resursa. (Belak, 2014.)

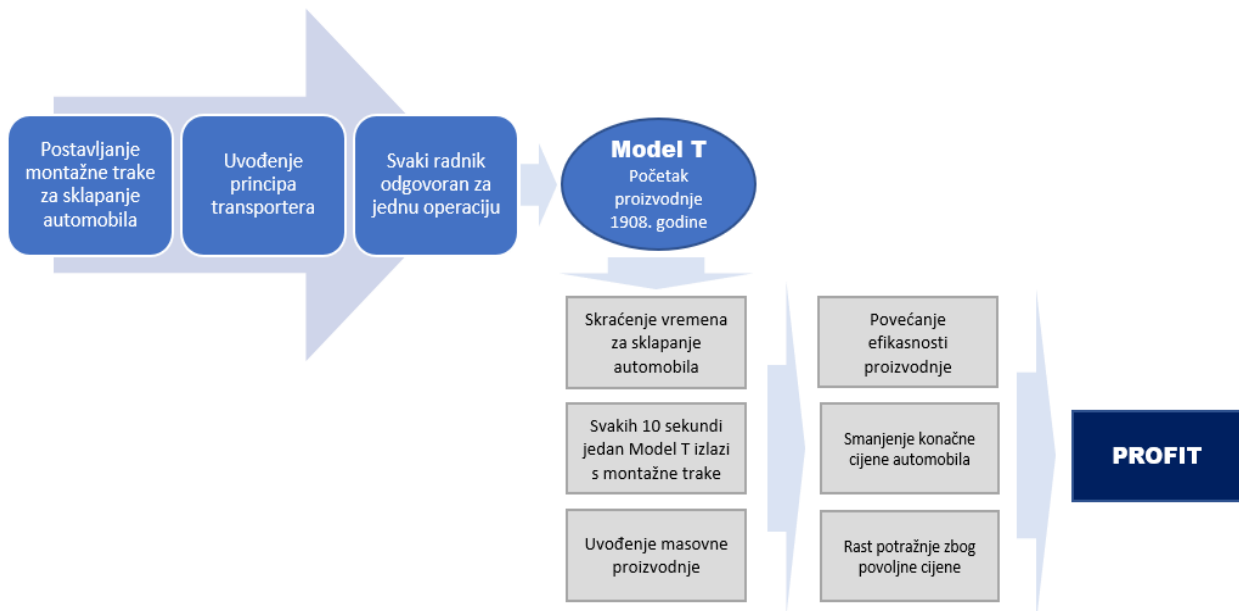
Za Franka i Lillian Gilbreth može se reći da su se nadopunjavali u svom istraživačkom radu. Frank se bavio tehničkim problemima i pronalaženjem najefikasnijeg načina obavljanja određenog procesa kako bi se poboljšala produktivnost, a Lillian je bila usmjerena na proučavanje aspekta ljudskih potencijala. Time su dali svoj doprinos ne samo u području poboljšanja načina rada radnika, nego i načina nagrađivanja.

### **2.2.1.4. Henry Ford i znanstveni menadžment**

Henry Ford (1863.-1947.) je napravio najtemeljitiju primjenu znanstvenog menadžmenta u povijesti. Bavio se proizvodnjom automobila, a proces proizvodnje i sklapanja automobila predmet su njegovih istraživanja. Cilj njegovog proučavanja bio je pronaći način kojim će se ubrzati proizvodnja i sklapanje automobila i time povećati efikasnost, što bi omogućilo proizvodnju automobila po povoljnoj cijeni. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Fordova najveća inovacija bila je uvođenje pokretne trake za prijenos dijelova do radnika koji su sklapali automobil i uvođenje principa transportera (Slika 2). Radnik je postao odgovoran za obavljanje samo jedne jednostavne operacije i sve je išlo puno brže. Značajno se smanjilo vrijeme

potrebno za sklapanje automobila u odnosu na druge proizvođače. 1908. godine Ford je počeo proizvodnju svog poznatog „Modela T“. Inovacije koje je uveo, omogućile su masovnu proizvodnju, smanjili su se troškovi proizvodnje što je dovelo do toga da se automobil mogao ponuditi po vrlo povoljnoj cijeni na tržištu. Ford je uveo i niz povoljnosti za radnike kao što je 8-satno radno vrijeme i 6-dnevni radni tjedan uz jedan slobodan dan, što je bila velika promjena u uvjetima rada radnika. Povećana potražnja za ovim automobilom, osigurala je profit i omogućila Fordu da poveća dnevne nadnice svojim radnicima. (Baković, 2020.) S menadžerskog gledišta, skupa visoko školovana radna snaga više nije bila potrebna za proizvodnju automobila. Sve veće korištenje jeftinije radne snage i povećanje proizvodnje zahtijevalo je sposobne vođe i menadžere koji će nadzirati te velike operacije. Kako bi što bolje iskoristio te nove mogućnosti, sve je veći fokus stavio na pronalaženje sposobnih menadžera i organizatora.



*Slika 2: Henry Ford, primjena načela znanstvenog menadžmenta na Modelu T*

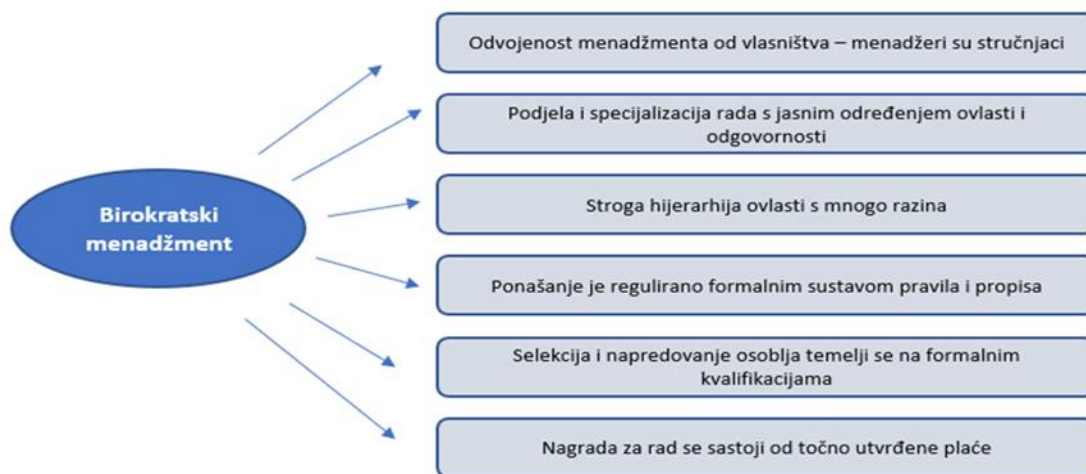
*(izradio autor završnog rada prema članku „Poruka o Henryju Fordu i njegovom transporteru“, izvor teksta portal GTSHINA, 2020.)*

Henry Ford je uvođenjem inovacija, kao što je postavljanje montažne trake za sklapanje automobila i uvođenje principa transporterera, uspio ubrzati proizvodnju svog T-modela i time znatno povećao efikasnost proizvodnje. Ford je temeljem promjena koje je uveo, uspio smanjiti konačnu cijenu automobila pa je tako njegov T-model postao dostupan i širim slojevima društva. Fordov doprinos je naročito bitan u području poboljšanja uvjeta za radnike, od boljih uvjeta rada u okviru radnog procesa do većih nadnica, a neki autori smatraju da je njegovo najveće postignuće uvođenje minimalne nadnice i općenito postavljanje teorije viših nadnica prema kojoj bi radnici trebali zaraditi dovoljno da si mogu priuštiti kupnju automobila. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki, 2008.)

### 2.2.1.5. Max Weber i birokratski menadžment

Max Weber (1864.-1920.) je poznati teoretičar jedne od klasičnih teorija menadžmenta pod nazivom „Birokratski menadžment“. Njegova teorija temelji se na racionalnom upravljanju u organizacijskoj strukturi. U svojoj teoriji Max Weber smatra da će uspjeh organizacije omogućiti tehničko znanje velikog broja specijalista koji će osigurati sve relevantne informacije na osnovu kojih će menadžeri donijeti racionalne odluke. Prema njegovoj teoriji, ovakav način upravljanja donijet će povećanje efikasnosti kompleksnih organizacija. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Birokratski menadžment temelji se na racionalno-legalnom autoritetu koji se zasniva na strogoj hijerarhiji (Slika 3):



Slika 3: Osnovna načela birokratskog menadžmenta

(izvor „Menadžment“, Belak, 2014., str.37)

U svojoj teoriji Weber govori o glavnim prednostima birokratskog menadžmenta, a to je prije svega, sposobnost organizacije da vrlo brzo procesuiraju velike količine informacija koje su bitne za poslovanje, ističe važnost standardizacije i usklađenost svih proizvodnih procesa i proizvodnih inputa. Međutim, birokratski je menadžment bio i predmet brojnih kritika jer su se uočile određene karakteristike koje su primjenom ovakvog pristupa utjecale na nedovoljnu efikasnost u upravljanju organizacijom. Kritičari ove teorije navode da je organizacija kakvu zagovara Weber troma i nefleksibilna. Navode da veći broj hijerarhijskih razina utječe na sporiji protok informacija čime se gubi samostalnost u odlučivanju na nižim organizacijskim razinama. Smanjena je fleksibilnost u donošenju odluka i dolazi do sporije reakcije nastale uslijed promjena unutrašnjih ili vanjskih uvjeta koji utječu na poslovanje. Sve to usporava inovacije i blokira radikalnije promjene u organizaciji koje su nužne za dugoročni razvoj organizacije i njezin opstanak na tržištu. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Uvidom u klasične teorije menadžmenta, možemo zaključiti da su teoretičari ove grupe teorija postavili temelje za razvoj menadžmenta kao znanstvene discipline. Također je klasični pristup stvorio temelje za razvoj tzv. „operacijskog menadžmenta“, jasno odredio ulogu menadžera i objasnio važnost standardizacije poslova u organizaciji. Klasične teorije predstavljaju menadžment kao ključni element koji određuje razvoj i rast poduzeća. Iako su ove teorije i njihova primjena u praksi davale dobre rezultate, zbog utjecaja promjena koje se neprestano događaju u poslovnom okruženju, nametnula se potreba za prilagodbom menadžmenta kao procesa, ali i menadžera kao osobe.

### **2.2.2. Teorije ljudskog ponašanja**

Teorije ljudskog ponašanja ili biheviorističke teorije temelje se na pretpostavci da kombinacija odgovarajućih faktora utječe na ljudsko ponašanje, što se odražava na efikasnost u radu. Iz toga proizlazi da se može očekivati povećanje efikasnosti, ako menadžment osigura optimalnu kombinaciju tih faktora. Cilj istraživanja kod biheviorističkog pristupa je otkriti koji su to faktori i koja je njihova najbolja kombinacija koja će pozitivno utjecati na angažman i ponašanje zaposlenih. Ove teorije stavljaju u fokus ljude, njihove potrebe i motivaciju. Prema teorijama ljudskog ponašanja, zadatak menadžmenta je prepoznati motive zaposlenih i djelovanjem na motive izazvati željena ponašanja ljudi i njihov puni angažman.

Mary Parker Follet (1868. – 1933.) jedna je od prvih pristalica sagledavanja ljudske perspektive u menadžmentu. Istaknula je značenje razumijevanja ljudskog ponašanja na radnom mjestu, ljudske potrebe i stavove, te interakcije među ljudima i procesima. Elton Mayo i Fritz Roethlisberger proveli su istraživanje u tvornici na lokaciji Hawthorne u trajanju od šest godina, od 1927. do 1933. Istraživači su tijekom rada radnika stalno mijenjali veliki broj utjecajnih faktora. Ono što je bilo iznenađujuće jest da se efikasnost povećavala kad su se uvjeti rada pogoršavali. Zaključak ovog istraživanja bio je da novac odnosno povećanje plaće, nije imao najvažniji utjecaj na povećanje efikasnosti. Ponašanje menadžera prema zaposlenicima bio je presudni faktor za povećanje produktivnosti, prema ovom istraživanju. Na temelju toga izveden je zaključak o presudnoj važnosti međuljudskih odnosa u radu. Iako se kasnije pokazalo da je veća plaća bila vrlo bitan faktor za poboljšanje produktivnosti rada, ipak je ovaj eksperiment donio promjene u poimanju važnosti dobrih međuljudskih odnosa i njihovom pozitivnom učinku na povećanje produktivnosti. (Belak, 2014.)

### **2.2.3. Suvremene teorije menadžmenta**

Suvremene teorije menadžmenta javljaju se šezdesetih godina prošlog stoljeća. Zajednička karakteristika suvremenih teorija je da uključuju utjecaj većeg broja faktora na efikasnost rada, nego što su to uključivale klasične teorije. Također, ove teorije ističu, kao bitan faktor, vanjsku okolinu i njezin utjecaj na poduzeće, što nije bio slučaj s klasičnim teorijama. Time uloga menadžmenta postaje puno složenija i izazovnije. U okviru suvremenih teorija menadžmenta pojavljuje se više teorijskih pristupa, a kao najvažnije možemo izdvojiti sustavsku i situacijsku teoriju.

#### **2.2.3.1. Sustavska teorija**

Sustavska teorija daje nešto širu perspektivu na organizaciju u odnosu na klasične teorije. Ona zapravo spaja određene elemente klasične teorije i teorije ljudskih ponašanja. Sustavski pristup utemeljen je na teoriji sustava gdje je sustav definiran kao skup subjekata koji rade zajedno na temelju međusobnih veza, a povezan je sa okruženjem u kojem se ti subjekti nalaze. Sustavska teorija promatra organizaciju kao dio promjenjivog poslovnog okruženja. U ovoj teoriji ne promatraju se isključivo interni elementi organizacije, već se ovdje više razmatra utjecaj okruženja na rad organizacije. Ključna pretpostavka sustavskog pristupa jest da u sustavu ništa ne egzistira neovisno od odnosa s drugim elementima sustava te da svaki dio sustava ima određen utjecaj. (Belak, 2014.)

Uloga menadžmenta se mijenja i povećava jer menadžment ima ulogu povezati i uklopiti organizaciju u kompetitivnu okolinu. Prema sustavskoj teoriji organizacija je jedinstven sustav koji je sastavljen od 5 glavnih podsustava, a to su: proizvodni ili tehnički podsustav koji ima zadatak izvršenja primarnog zadatka organizacije, zatim podsustav povezivanja koji vrši razmjenu s okolinom, od nabave ulaznih elemenata (sirovine, materijal i sl.) do plasiranja gotovog proizvoda i usluge na tržište, zatim slijedi podsustav održavanja organizacijskog sustava. Vrlo bitnu ulogu ima adaptivni podsustav koji provodi prilagodbu na promjene u okolini te menadžerski podsustav, koji ima funkciju povezivanja, usklađivanja i usmjeravanja svih ostalih podsustava te osiguravanja da se svi ostali podsustavi uklapaju u jedinstvenu cjelinu. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki, 2008.)

Začetnici teorije sustava su Karl Ludwig von Bertalanffy (1901.-1972.) i Keneth Ewart Boulding (1910.-1993.), a kao najvažniji autor primjene sustavnog pristupa smatra se Chester Barnard koji je 1938. objavio knjigu „Funkcije izvršnih direktora“ u kojem iznosi svoje uvjerenje da je ključni izazov menadžmenta u sustavskoj teoriji, ravnoteža između psihološke i ljudske

dimenzije organizacije. Međutim, sustavski pristup se kasnije više koncentrirao na funkcioniranje organizacije kao cjeline, nego na ljudsku dimenziju. (Belak, 2014.)

Prema sustavskom pristupu, može se vidjeti da je uloga menadžmenta postala puno kompleksnija. Menadžment ima vrlo složen posao usklađivanja pojedinih sustava unutar organizacije te usklađenje funkcioniranja organizacije u dinamičnom okruženju, a sve ovo treba rezultirati uklapanjem organizacije u najveći sustav, sustav gospodarstva.

### **2.2.3.2. Situacijska ili kontingencijska teorija**

Situacijska teorija kao primarni predmet proučavanja postavlja vezu između unutrašnjih i vanjskih faktora, njihov utjecaj na organizaciju kao i utjecaj ovih faktora na ulogu menadžmenta. Situacijska teorija temelji se na pretpostavci da je svaka organizacija specifična pa je prema tome potrebno prilagoditi njezinu strukturu. Tako ova teorija ne govori o jednom i univerzalnom sustavu menadžmenta koji će se moći primijeniti u bilo kojoj situaciji, već smatra da se menadžerski pristup mora prilagoditi svakoj specifičnoj situaciji. Ovisno o utjecaju unutrašnjih ili vanjskih promjena u određenoj situaciji, menadžment mora uskladiti djelovanje organizacije, ali i njezinu strukturu. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

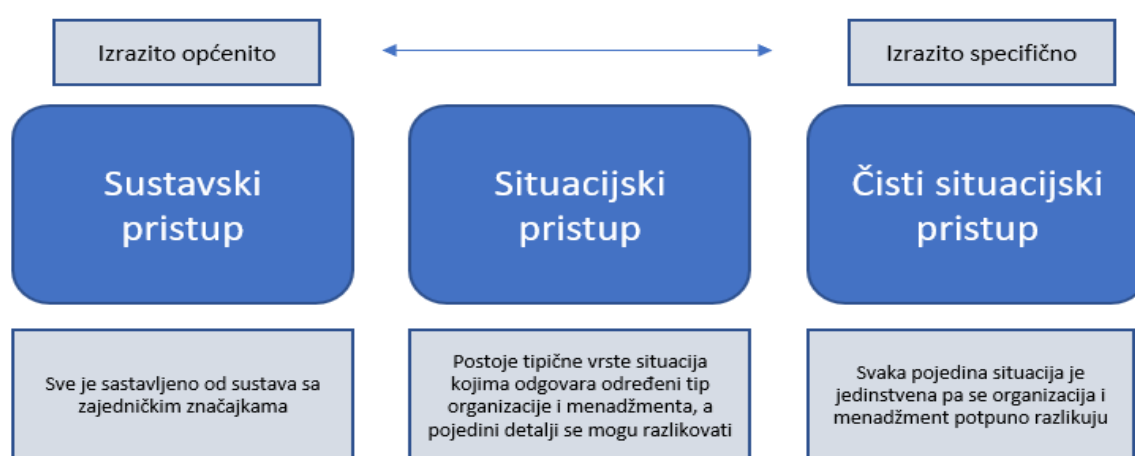
Tako Child, prema Belak (2014.), smatra kako je veličina organizacije presudan element u postavljanju organizacijske strukture dok Lawrence i Lorsch, prema Belak (2014.) smatraju da je okolina u kojoj organizacija posluje kompleksna, promjenjiva i često nestabilna, a uspješnost organizacije u takvoj okolini može osigurati jedino fleksibilan pristup menadžmenta koji će organizaciju prilagoditi novim uvjetima u cilju njezinog održavanja i daljnjeg rasta.

Kao utemeljitelji situacijskog pristupa smatraju se Paul R. Lawrence i William J. Lorsch, a objašnjenje svoje teorije objavili su u knjizi „Organizacija i okolina“ 1967. godine. U ovom su radu objasnili da nema univerzalnog najboljeg puta za organizaciju poduzeća već treba uzeti u obzir situacijske faktore. Taj pristup proizlazi iz pretpostavke da se organizacija i menadžment ne mogu jednostavno prenijeti iz jedne situacije u drugačije uvjete i drugačiju situaciju, bez uvažavanja tih uvjeta. Svoj doprinos ovoj teoriji dali su i Chandler (1962.) koji dokazuje utjecaj primijenjene strategije na organizacijsku strukturu, Woodwardova (1965.) koja dokazuje utjecaj tehnologije na organizaciju, Lawrence i Lorsch (1969.) koji dokazuju utjecaj neizvjesnosti i Child (1972.) koji dokazuje utjecaj veličine organizacije na njezinu strukturu. (Belak, 2014.)

Situacijska teorija doprinijela je razvoju menadžerske teorije tako što je objasnila veliku kompleksnost uloge menadžmenta. Dokazala je da je neophodno da menadžeri razumiju novonastalu situaciju i promjene u okruženju u kojem se organizacija nalazi, prilagode svoj stil i donose odluke koje će odvesti organizaciju u pravom smjeru. (Sikavica, Bahtijarević-Šiber, Pološki Vokić, 2008.)

Prema postavkama situacijske teorije može se zaključiti da menadžersko odlučivanje više nije bazirano na klasičnom, operativnom pristupu za koji je dovoljna samo određena vještina, već se od menadžmenta zahtjeva prilagodljivost u sustavu upravljanja, sagledavanje promjena u poslovnom okruženju što dovodi povećane odgovornosti na koju djeluje niz faktora.

Slika 4 prikazuje značajke sustavskog pristupa, situacijskog i čistog situacijskog pristupa, koje povezuju i dovode u korelaciju sustavsku i situacijsku teoriju. Istraživanja su pokazala da uvođenje određenih oblika menadžmenta ovisi o nizu situacijskih faktora, a iz toga proizlazi da je razumijevanje situacije u kojoj se nalazi organizacija, ključno za uvođenje promjena u menadžment i organizaciju u cjelini.



Slika 4: Usporedba glavnih obilježja sustavskog i situacijskog pristupa

(izvor: „Menadžment“, Belak 2014., str. 60)

Sustavski pristup je nešto jednostavniji pristup od situacijskog jer podrazumijeva da svi sustavi koji se nalaze u interakciji imaju zajedničke značajke, ali dokazalo se da to ponekad nije tako. Zato se može reći da je negativna strana ovog pristupa to što ne prepoznaje različitosti uključenih podsustava, a to može otežati njihovu interakciju. Situacijski, a naročito čisti situacijski pristup, uzima u obzir i analizira specifične faktore. Ovakvim pristupom omogućuje se bolje razumijevanje situacije što je nužno da organizacija pronade uspješan način prilagodbe određenoj situaciji i nastavi s uspješnim poslovanjem.

#### 2.2.4. Teorije poslovne izvrsnosti

Još jedna grupa teorija, koja obuhvaća teorije poslovne izvrsnosti, donijela je novu dimenziju u poimanju menadžmenta i njegove uloge.

U ovu grupu ubrajaju se sljedeće teorije:

- Menadžment potpune kvalitete (Total Quality Management – TOM)
- Univerzalni atributi izvrsnosti
- Atributi izvrsnosti u svijetu kaosa i neizvjesnosti
- Model vječno uspješne organizacije

Teorija „Atributi izvrsnosti u svijetu kaosa i neizvjesnosti“ odnosno „Teorija kaosa“ kako se još naziva, imala je snažan utjecaj na daljnji razvoj poimanja uloge menadžmenta pa će biti detaljnije objašnjenja u sljedećem poglavlju.

#### **2.2.4.1. Teorija kaosa**

Naročito veliki utjecaj na razvoj menadžmenta imala je teorija „Atributi izvrsnosti u svijetu kaosa i neizvjesnosti“ odnosno tzv. „Teorija kaosa“ na koju se u posljednje vrijeme mnogi teoretičari menadžmenta često pozivaju. Ovu teoriju definirali su znanstvenici Tom Peters i Nancy Austin, a rezultat tog rada bila je knjiga pod naslovom „U potrazi za izvrsnošću: Razlike u vodstvu“ (Peters, Austin, 1985., A Passion for Excellence: The Leadership Difference). Peters i Austin definirali su temeljne pretpostavke savršenog menadžmenta:

- Nema više trajno izvrsnih organizacija, dobre su samo one koje brzo reagiraju na promjene u okolini
- U današnjem svijetu neizvjesnosti i kaosa jedina konstanta su promjene, a one traže fleksibilnost, nove ciljeve i njihovo ostvarivanje
- Menadžment mora prihvatiti kaos kao činjenicu i priliku, a ne kao problem te se orijentirati proaktivno (agilno)
- Treba radikalno sniziti vertikalnu menadžmenta te napraviti horizontalno raščlanjivanje poduzeća na male autonomne i poduzetničke jedinice

Peters i Austin ističu tri ključna atributa izvrsnosti, što se naziva „Magični trokut“:

- Briga za kupce
- Stalne inovacije
- Usmjerenost na ljude

Osim navedenih elemenata „Magičnog trokuta“, Peters i Austin naglašavaju u svojoj teoriji potrebu prihvaćanja neizvjesnosti i kaosa te nužnost prihvaćanja promjena, kao kritičnih područja za uspjeh organizacije. Osnovna pretpostavka teorije kaosa je da svijet i kretanja nisu linearna nego kaotična. Događaji se često ponavljaju, ali ta događanja nisu potpuno identična kroz povijest



i ishodi nisu isti, iako postoji određena pravilnost. Primijenjeno na menadžment, može se reći da male pogreške ili propusti na početku, zbog nepovoljnih okolnosti, mogu dovesti do drugačijih, negativnih ishoda pa kod rješavanja kompleksnih problema, inovativna rješenja često mogu biti najbolja rješenja. (Belak, 2014.)

Upravo je ova teorija kaosa potaknula suvremene autore da govore o menadžmentu i djelovanju menadžmenta u današnjim kaotičnim, često nepredvidivim uvjetima. Pod utjecajem teorije kaosa usvojen je stav da su promjene jedina konstanta u organizaciji i menadžmentu. Ubrzan razvoj tehnologije nametnuo je poduzećima da više ulažu u novu tehnologiju, ali pri tom se način razmišljanja o funkcioniranju organizacije i menadžmenta najčešće nije promijenio. Postalo je jasno da je potrebno provesti cjelovitije promjene koje će zahvatiti cijelu organizaciju, uključujući prvenstveno menadžment organizacije. Može se reći da je teorija kaosa i saznanja znanstvenika koji su se bavili proučavanjem utjecaja ovog aspekta na organizaciju i menadžment, na neki način bila temelj za postavljanje novih smjernica razvoja suvremenog menadžmenta, a to je smjer koji se danas naziva agilno poslovanje.

### **3. Promjene koje su utjecale na potrebu za agilnim upravljanjem**

Preduvjet opstanka i održivosti poslovanja uvijek je bio razvoj i proširenje. U današnjem poslovnom okruženju prisutna je velika količina informacija koje se brzo šire i razmjenjuju, a najvažnije je za razvoj organizacije iz tog obilja izvući ono što je potrebno da bi se proizvela inovacija koja će se moći brzo implementirati. Organizacija to ne može postići bez promjene tradicionalnog načina rada i upravljanja jer se tim načinom ne postiže dovoljna brzina u inovacijama pa organizacija počinje zaostajati za konkurencijom. Snažnim i brzim razvojem digitalne tehnologije kao i njezinom sve širom primjenom u poslovanju, došlo je do promjena u načinu i brzini prenošenja informacija. Pojava i utjecaj ubrzanog razvoja digitalne tehnologije dovela je do spoznaje da se primjenom tradicionalnih procesa i tradicionalnog načina upravljanja više ne mogu postići očekivani rezultati, a organizacija koja želi osigurati konkurentsku prednost treba napraviti zaokret prema novom načinu upravljanja koje se naziva agilno upravljanje.

#### **3.1. Digitalizacija kao imperativ**

Danas ne možemo zamisliti život bez interneta, društvenih mreža, pametnih telefona i raznih drugih uređaja koji nam omogućavaju brzu komunikaciju, prijenos informacija, slika, podataka i ostalog sadržaja. Digitalna tehnologija prati nas u privatnom životu, ali isto tako, njezina primjena postala je neizbježna i u poslovnom svijetu. Može se reći da živimo u digitalnom društvu i kako kaže Golubić (2021.), ovo društvo nastalo je kao rezultat uvođenja informacijskih i komunikacijskih tehnologija u sve segmente našeg života. Uvođenje digitalne tehnologije mijenja sve sastavnice društvenog okruženja. Osim što mijenja privatni život svakog pojedinca, digitalizacija mijenja i tradicionalne načine poslovanja, a digitalna preobrazba događa se i u ostalim društvenim cjelinama kao što su medicina, umjetnost i znanost. Digitalizacija je utjecala na pojavu masovnih komunikacija, a informacije se šire brzo i mogu doći do gotovo svakog mjesta na svijetu u vrlo kratkom roku.

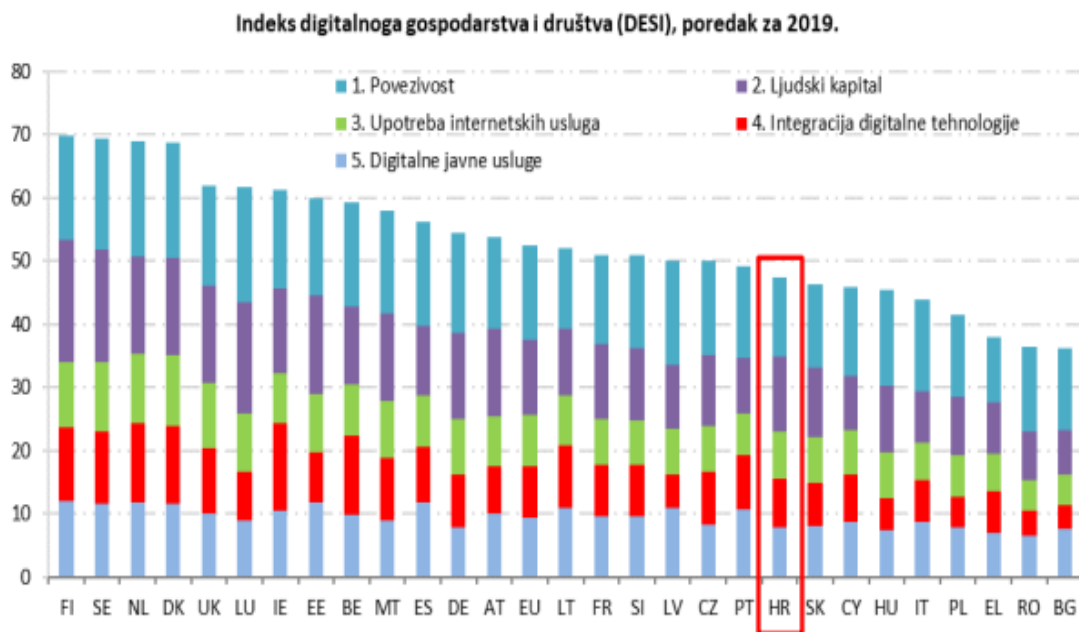
Digitalizacija je globalni trend i prisutan je već godinama. Uviđajući da je prilagodba poslovanja neizbježna, mnoge organizacije pristupile su digitalnoj transformaciji kako bi se održale i osigurale svoj daljnji razvoj. Na tom putu, suočile su se s izazovima koju donosi digitalna preobrazba poslovanja, koja ne znači samo uvođenje nove tehnologije u poslovne procese, već podrazumijeva i edukaciju ljudi koji novu tehnologiju moraju primijeniti u svom svakodnevnom radu. Osim toga, uvođenje digitalne tehnologije često zahtijeva i potpunu promjenu u postojećim procesima i načinima rada. Provedba digitalne transformacije nije ista za svaku organizaciju i ovisi o vrsti organizacije i o obimu digitalne preobrazbe koju organizacija provodi. Za neke organizacije

to će donijeti manje promjene i zapošljavanje nekoliko novih stručnjaka, a za druge to će biti veliki zahvat koji će zahtijevati korjenite promjene i zapošljavanje većeg broja ljudi. Da bi se digitalna transformacija poslovanja uspješno provela, menadžment je dužan osigurati dovoljno sredstava iz kojih će se financirati svi troškovi koji će nastati u ovom procesu. Menadžment mora postaviti digitalnu transformaciju kao strateški cilj organizacije, odrediti smjernice i definirati očekivanja, napraviti jasan plan, postaviti prioritete te osigurati kontinuiranu podršku tijekom cijelog procesa transformacije.

Upravo je potreba za uvođenjem digitalne tehnologije kao i specifičnost procesa digitalne transformacije, nametnula organizacijama potrebu da primijene agilni pristup u provođenju ovog procesa. Postalo je nemoguće ovakvu transformaciju provesti tradicionalnim pristupom, uz menadžment koji se koristi tradicionalnim metodama. Tako dolazimo do zaključka da razvoj tehnologije, kao što je to bilo utvrđeno već u najranijim, klasičnim teorijama menadžmenta, stvara potrebu za promjenom i prilagodbom uloge menadžmenta. Iz ovoga proizlazi da je preduvjet za provedbu uspješne digitalne transformacije, istovremena provedba agilne transformacije organizacije i menadžmenta. U sljedećim poglavljima objasnit će se kakva je situacija s provedbom digitalne transformacije u Hrvatskoj u cjelini te potkrijepiti tvrdnja da su digitalna i agilna transformacija neodvojivi procesi na primjeru dviju velikih hrvatskih organizacija koje su takvu transformaciju uspješno provele.

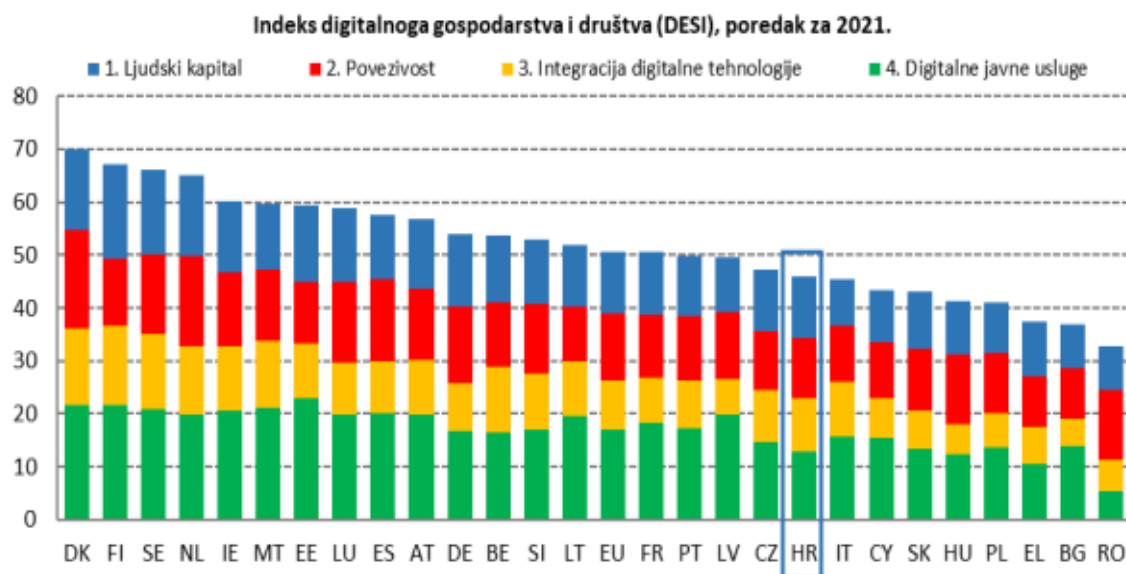
### **3.2. Hrvatska u digitalnoj preobrazbi**

Hrvatska je ravnopravna članica Europske unije, ali kada promatramo stupanj digitalne preobrazbe, vidimo da na tom polju zaostaje za većinom članica. Provedba i stupanj digitalizacije u zemljama članicama Europske unije mjeri se analizom DESI (kratica od engleskog naziva „The Digital Economy and Society Index“), provodi je Europska komisija, a objavljuje se na službenoj internetskoj stranici Europske unije. Prema rezultatima ove analize za 2019. godinu (Slika 6) Hrvatska je zauzela 21. mjesto na listi od 29 članica Europske unije. To pokazuje da Hrvatska nije dovoljno brza i uspješna u provedbi digitalne transformacije, ako je uspoređujemo s ostalim članicama Europske unije.



*Slika 5. Prikaz poretka članica EU prema indeksu digitalizacije za 2019. godinu  
(izvor: DESI, službena internetska stranica EU, Podružnica Hrvatska)*

DESI analiza obuhvaća nekoliko kategorija u kojima se mjeri stupanj primjene digitalizacije, a na osnovu toga formira se konačan rezultat za određenu zemlju. Prema ovoj analizi Hrvatska je u 2019. godini ostvarila napredak u kategoriji koja se odnosi na upotrebu internetskih usluga. Hrvati su na vrhu ljestvice u korištenju interneta kao izvora informiranja o najnovijim vijestima iz zemlje i svijeta. Međutim, porazna je činjenica da čak 20% Hrvata u 2019. godini uopće nije koristilo internet. Prema ovoj analizi, kod organizacija u sektoru gospodarstva, vidi se veliki napredak u korištenju internetskih platformi i društvenih mreža u svrhu oglašavanja. Većina hrvatskih organizacija ima svoju web stranicu putem koje informira zainteresirane o svojoj djelatnosti i proizvodima, a povećao se i broj organizacija u Hrvatskoj koje su pokrenule on-line prodaju svojih proizvoda i usluga. U kategoriji „integracija digitalne tehnologije“ u kojoj se mjeri stupanj digitalizacije poslovanja, Hrvatska nije ostvarila značajan napredak do 2019. godine te se u ovoj kategoriji nalazi na 18. mjestu u Europskoj uniji. U području provedbe digitalizacije javnih usluga Hrvatska je rangirana još lošije i zauzima tek 22. mjesto. U području internetske povezanosti, iako ima poboljšanja, Hrvatska je i dalje među najniže rangiranim članicama EU.



*Slika 6. Prikaz poretka članica EU prema indeksu digitalizacije za 2021. godinu  
(izvor: DESI, službena internetska stranica EU, Podružnica Hrvatska)*

Prema najnovijoj DESI analizi koja pokazuje rezultate za 2021. godinu, Hrvatska je naizgled ostvarila malo poboljšanje, nalazi se na 20. mjestu od 28 članica, ali EU sada ima jednu članicu manje u odnosu na 2019. godinu tako da je Hrvatska zapravo na istoj poziciji kao što je bila prije dvije godine. I dalje je bitno niži udio građana koji koriste internet u odnosu na ostale članice EU, iako se u kategoriji „digitalnih vještina“ za grupu građana koji imaju srednju ili višu razinu obrazovanja, Hrvatska nalazi iznad prosjeka Europske unije. Hrvatska napreduje u iskorištavanju internetskih usluga pa sve više poslovnih organizacija koristi internetsku prodaju iako je to i dalje na nižoj razini od ostalih članica EU. Međutim, Hrvatska i dalje ima slabije rezultate u području provedbe digitalizacije javnih usluga u odnosu na ostale članice EU.

Unatoč činjenici da je Hrvatska nisko rangirana u kategoriji digitalizacije poslovanja u odnosu na ostale članice Europske unije, ipak u Hrvatskoj postoje primjeri kompanija koje su shvatile nužnost i uspješno provele digitalnu transformaciju svojih organizacija koristeći agilni pristup, što im je omogućilo da idu u korak s naprednim digitalnim trendovima i zadrže vodeće pozicije na tržištu. Primjeri takvih kompanija i način provedbe digitalne i agilne transformacije, opisani su u narednom poglavlju.

## 4. Agilnost i agilno poslovanje

Razvojem teorija menadžmenta kroz povijest možemo vidjeti da su se one mijenjale, prilagođavale, odnosno jednom riječju, evoluirale, u skladu s promjenama u poslovnom okruženju. Proučavanjem menadžmenta kao znanstvene discipline istraživači su shvatili da postoje brojni faktori koji imaju veliki utjecaj na uspjeh menadžmenta i samim time na uspjeh organizacije kojom se upravlja. Tako se poimanje uspješnog menadžmenta mijenjalo kroz povijest. To nas vodi do najnovijih spoznaja o tome kako treba upravljati organizacijom odnosno poduzećem u današnje vrijeme, što je potaknulo razvoj novog pristupa menadžmentu. U poslovnom svijetu sve se više govori o agilnosti i potrebi uvođenja agilnog poslovanja u organizacije.

### 4.1. Agilnost – pojam i objašnjenje

Agilnost dolazi od latinske riječi „agere“, a podrazumijeva brzinu, okretnost, snalažljivost, spretnost. Pojam agilnosti s poslovnog ili ekonomskog gledišta odnosi se na dinamičnost organizacije. Agilna organizacija ne strahuje od promjena, već ih otvoreno prihvaća i nastoji ih što bolje savladati. Takva organizacija provodi kulturu agilnosti i prilagodbe za svoje zaposlenike. Lideri agilnih organizacija imaju ključnu ulogu u implementaciji agilnosti. Njihov zadatak je da uvedu agilnost kao temeljnu vrijednost organizacije, ali i sami lideri te organizacije moraju biti potpuno usklađeni s tim vrijednostima, inače nikada neće postati potpuno agilni. Samoorganizacija i rad u višefunkcionalnim grupama vrlo je bitan koncept rada u agilnoj organizaciji. To znači da se u obavljanju određenih zadataka i aktivnosti ne slijedi slijepo utvrđena hijerarhijska struktura već se zaposlenici organiziraju na način koji je najbolji za konkretnu situaciju i koji će dovesti do što bržeg rješavanja postavljenog zadatka. Time se postiže mogućnost razmjene ideja između grupa zaposlenika različitih funkcija, u cilju pronalaženja najboljeg načina za ostvarenje cilja. (Oppong, 2019.)

Prema Filipović (2019.) agilnost znači neprestano poboljšanje koje se postiže kroz učenje i samorazvoj, a time doprinosi razvoju i osigurava održivost organizacije. Može se reći da je agilnost kombinacija proaktivnosti što podrazumijeva predviđanje mogućih događanja i planiranje određenih aktivnosti unaprijed, te reaktivnosti odnosno osiguranje sposobnosti organizacije da odgovori na neočekivane promjene. Prva primjena agilnog pristupa pojavila se u području informatičke tehnologije, točnije u razvoju informatičkih programa jer se pokazalo da se najbolji rezultati postižu suradnjom višefunkcionalnih timova i konceptom samoorganizacije, što su bitna obilježja agilne organizacije. Agilnost podrazumijeva fleksibilno planiranje što će omogućiti brze reakcije i adaptaciju na promjenu. Organizacija treba neprestano učiti i usavršavati se kako bi išla

u korak s promjenama i održala kvalitetu upravljanja. Uvođenjem agilnog načina razmišljanja u organizaciju potiče se odvažnost, preuzimanje odgovornosti te istraživanje što dovodi do novih spoznaja i inovacija koje su nužne za razvoj organizacije. Usvajanjem agilnog načina razmišljanja, stvara se agilna kultura koja razvija pojedinca i njegovu karijeru, ali i organizaciju u cjelini, jer u suštini svega je promišljanje o napretku. (Filipović, 2019.)

## **4.2. Agilni menadžment**

Ubrzane promjene u poslovnom okruženju nameću organizacijama potrebu za brzom reakcijom. Kako bi preživjele i prilagodile se promjenama, organizacije trebaju postati agilnije. U ovom procesu u kojem će organizacije postati agilnije, ključnu ulogu ima menadžment organizacije koji mora donijeti složene odluke i usmjeriti cijelu organizaciju na promjenu. (Luckmann, Mueller i Prange, 2015.)

Temelj stvaranja agilnosti u organizaciji sastoji se od jasnih i razumljivih ciljeva, odgovornog vodstva, komunikacije s poštovanjem, dobre infrastrukture učenja te sposobnosti eksperimentiranja i igranja sa novim idejama. Tradicionalna razmišljanja iz prošlosti, u kojima su menadžeri kategorizirali probleme u kutije na koje su lijepili naljepnice sa strategijom, više ne garantiraju poboljšanje procesa donošenja odluka. Današnji proces donošenja odluka uključuje veći stupanj eksperimentiranja i toleranciju nesigurnosti. Agilnost je priprema za vođenje u nesigurnim okolnostima. (Kolaković, 2010.)

Pojam agilni menadžment prvi je put predstavio Nizozemac Jurgen Appelo. On je uspostavio treću fazu menadžmenta koja je od posebne važnosti i prijeko potrebna u 21. stoljeću. Nazvao ju je „Management 3.0.“ Agilnost predstavlja primarnu značajku suvremenih proizvođača i davatelja usluga i dobara na globalnom tržištu koje se danonoćno mijenja. (Kolaković, 2010.)

Cilj agilnog managementa je donošenje jasne i smislene agilne strategije koja će moći uspješno odgovoriti na nepredvidive zahtjeve i događaje u poslovnom okruženju.

## **4.3. Dimenzije agilnog menadžmenta**

U osnovi agilnog menadžmenta je promjena u načinu razmišljanja, prilagođeno poslovnom okruženju koje je obilježeno nesigurnošću i nepredvidljivošću. Okruženje se ubrzano mijenja pod utjecajem digitalnih tehnologija što zahtjeva promjenu načina razmišljanja i organiziranja u poslovnom svijetu.

Model agilnog menadžmenta organizacije gradi se kroz četiri dimenzije: identitet, sposobnost, način razmišljanja i vodstvo. (Luckmann, Mueller i Prange, 2015.):

Identitet organizacije - odnosi se na njene centralne i karakteristične komponente. Vanjsku dimenziju identiteta organizacije predstavlja njen imidž. Ljudi prepoznaju organizaciju po svemu što ona radi. Proizvodi, zaposlenici i menadžment stvaraju percepciju kompanije u očima drugih kroz vrijednosti koje komuniciraju svakim svojim postupkom i time grade njezin identitet i imidž. Kvalitetno osmišljen identitet i njegovo učinkovito provođenje stvorit će i održavati povoljan imidž. Povoljan imidž privući će kvalitetne zaposlenike, potrošače i investitore te pomoći u ostvarenju postavljenih ciljeva. Za agilnu organizaciju je izuzetno važno konzistentno komunicirati i provoditi pozitivne vrijednosti kako bi se održao dobar imidž organizacije, što će joj osigurati uspjeh i u budućnosti.

Sposobnost organizacije – odnosi se na sposobnost uspostavljanja ravnoteže između aktivnosti nužnih za poslovanje u trenutnim okolnostima te aktivnosti koje će stvoriti potrebne preduvjete za poslovanje u budućnosti. Pri tome se podrazumijeva da će organizacija na promjene gledati kao na priliku da se iz sadašnjeg stanja pomakne u novo, poboljšano stanje, a za to je potreban menadžment koji može usmjeriti i pokrenuti organizaciju prema promjeni.

Način razmišljanja (Mindset) – objašnjava da agilne organizacije razvijaju kulturu u kojoj se uvažavaju različitosti, potiče razmjena ideja i logičko razmišljanje. Problemi se rješavaju kroz projektni rad raznih timova što omogućava sagledavanje problema sa svih potrebnih aspekata i doprinosi bržem pronalasku rješenja. Razvija se timski duh i usmjerenost prema istom cilju, a ujedno se uvažava i vodi briga o svakom pojedincu.

Vodstvo (Leadership) - podrazumijeva odgovornost i utječe na grupe različitih veličina i različitih vrijednosti. U agilnoj organizaciji utjecaj na organizaciju ne dolazi samo od jedne osobe, koja svojom sposobnošću i kvalitetama može potaknuti i usmjeriti ljude u dobrom ili lošem smjeru. Često odgovornost preuzimaju višefunkcionalni timovi, a uspjeh ovisi o stručnosti i angažiranosti svakog pojedinog člana tima. Ljudi u agilnim organizacijama su znatiželjni, usude se napraviti promjene koje će organizaciji omogućiti potrebnu transformaciju i osigurati održivost.

#### **4.4. Temeljne vrijednosti agilne organizacije**

Sušтина agilne organizacije je prilagodljivost na promjene, brza reakcija na akcije konkurencije, usvajanje novih tehnologija, brza prilagodba na nove zakonske regulative, a sve to se postiže s motiviranim zaposlenicima. Stoga, agilna organizacija promiče zajedničke vrijednosti koje u centar stavljaju ljude, a temeljene su na:

- Poštivanje svakog pojedinca i njegove pozicije
- Poticanje donošenja odluka na nižoj razini i pružanje podrške od strane višeg menadžmenta



- Održavanje dobrog odnosa s kolegama i poslovnim partnerima
- Poticanje preuzimanja odgovornosti za obavljanje određenog zadatka, koji je u skladu s kompetencijama osobe koja ga preuzima
- Stvaranje kulture povjerenja na način da se osigura transparentnost i jasna komunikacija rada i rezultata
- Poticanje na preuzimanje rizika u neizvjesnoj situaciji
- Poticanje na kontinuirano učenje s ciljem ostvarenja rasta pojedinca i organizacije

Motivirani zaposlenici agilne organizacije nastoje doprinijeti uspjehu organizacije. Za uzvrat, zaposlenik očekuje da će biti uključen u proces donošenja odluka i želi preuzeti odgovornost. Agilna organizacija će svakom zaposleniku omogućiti učenje koje će mu pomoći da gradi svoju karijeru u željenom smjeru, jer samo razvojem svakog pojedinca, agilna organizacija postaje snažnija i osigurava svoj rast. (Filipović, 2019.)

Agilne organizacije kontinuirano unose inovacije u postojeće proizvode i usluge, ili razvijaju nove proizvode koji će bolje zadovoljiti želje tržišta. Cilj toga je konstantan rast i ekspanzija na nova tržišta i tako privlačenje novih potrošača. Agilni oblik vođenja organizacije zahtijeva visoku razinu poznavanja tržišta. Takve organizacije moraju, osim prepoznavanja i iskorištavanja poslovne prilike u pravom trenutku, imati i razvijenu strategiju pravilnog pristupa u nepredvidivim situacijama te razmišljati nekoliko koraka unaprijed. (Buntak, Martinčević, Mutavdžija, 2017.)

## **4.5. Upravljanje i vođenje u agilnoj organizaciji**

U agilnoj organizaciji promiče se timski rad, a vođenje se bazira na tzv. „podijeljenom vođenju“. To je oblik vođenja koji se postavlja obzirom na kompetencije članova tima. Voditelji timova usmjeravaju i vode rad svojih timova, a istodobno razvijaju svoje ljude. Osim kontinuiranog poboljšanja kroz učenje, agilno vođenje podrazumijeva i kontinuirano praćenje, komunikaciju i razmjenu informacija kako bi se utvrdila područja za razvoj i poboljšanje.

Transformacija tradicionalno vođene organizacije u agilno vođenu je složen proces, međutim prednosti koje će agilnost donijeti organizaciji mogu biti bitan faktor pobjede nad konkurentima. Prije svega, prednost koju će agilno vođena organizacija imati je bolja mogućnost prilagodbe i promjene prioriteta u trenutku kada je to potrebno, a to će organizaciji omogućiti bolju poziciju u konkurentskom okruženju. Budući da teži neprestanom poboljšanju, prednost agilno vođene organizacije je i poboljšanje u kvaliteti proizvoda i usluga koje pruža svojim kupcima i potrošačima.

Pristup i način koji će organizacija primijeniti kako bi postala agilnija, specifičan je i mora se prilagoditi svakoj pojedinoj organizaciji. Vođenje i organiziranje mora se oblikovati u skladu sa

karakteristikama određene organizacije, a to podrazumijeva promjene ustaljenih, tradicionalnih obrazaca razmišljanja. (Filipović, 2019.)

Uspješan vođa mora stvarati prostor za inovativnost i kreativnost u organizaciji. To znači da prvenstveno treba osigurati suradnju svih članova tima, ali i poštivati njihova mišljenja i uključivati ih u diskusije o zadacima i problemima. Također, mora težiti neprestanom unapređenju svog rada, strukturiranom razmišljanju, treba graditi kulturu „pokušaja i pogreške“ jer je to put kojim se omogućava učenje iz pogrešaka i daljnji razvoj prema pravom putu.

Ponekad je vođi potrebno uzeti odmak od problema kada ne može naći rješenje, jer dolazi do zasićenja i preopterećenosti. Uzimanje odmora i odmicanje od problema ne znači i potpunu predaju. Potrebno je uzeti vremena da se mozak odmori od opsesivne brige nad izazovom koji na prvi pogled izgleda nerješivo.

U svijetu brzih promjena konkurentskog okruženja, mogu se iznenada pojaviti neki novi konkurenti, a samo jedna pametna tehnološka inovacija može imati snažan utjecaj na razne industrije te nametnuti potrebu da se ubrzano mijenja dosadašnji način rada. Ljudima na vodećim pozicijama često je teško priznati da nešto ne znaju i da moraju potražiti pomoć u razumijevanju situacije. Za uspjeh, važno je osloboditi se takvih predrasuda i prihvatiti svoje nepoznavanje situacije te uključiti druge, kompetentnije ljude i prihvatiti njihove savjete i sugestije. Nakon toga, vođa je taj koji treba donijeti odluku i biti spreman preuzeti odgovornost.

Dobar vođa problem treba sagledati s raznih aspekata, naročito ako se radi o složenom problemu. Postavljanjem izazovnih pitanja, mijenja se način razmišljanja i otvaraju se nove perspektive. Pogled na problem s potpuno drugog aspekta je ponekad ono što je potrebno za rušenje unutarnjih blokada i stvaranje agilnog vođe.

Vođa treba usmjeriti članove tima prema cilju, podržavati ih u svim fazama, a ne ih sputavati i ograničavati na tom putu. Drugim riječima, vođa je osoba koja vodi svoj tim, ali i samog sebe, prema zacrtanoj viziji. Zato pravi vođa mora svim članovima tima objasniti smisao i svrhu zadatka. Ako se članovima tima daju zadaci bez konteksta, teže će ih se motivirati. Uključivanjem svih članova tima u donošenje odluka u određenim fazama zadatka, mnogi od njih bit će produktivniji.

Testiranje ideja u kontroliranim uvjetima da bi se vidjelo hoće li donijeti željeni rezultat, ponekad predstavlja način da se spriječi veći neuspjeh i gubitak profita većih razmjera. Agilni vođa svjestan je da mora poticati inovativnost i dati priliku inovativnim idejama jer bez toga nema razvoja. Međutim, ne može se svaka dobra ideja odmah primijeniti u praksi jer bi njezin neuspjeh mogao izazvati velike troškove. Primjenom ovakvog pristupa testiranja ideja u kontroliranim uvjetima naglasak je na učenju, a ne na finalnom rezultatu. (P.hr/B.S., 2021.)

## 4.6. Metode koje se koriste u agilnom poslovanju

Uz pojam agilnosti povezuju se primjena određenih metoda, primjerice „Scrum“, „Kanban“, „Kaizen“, „Disciplined Agile Delivery“, „Feature Driven Development“ i slične metode. Ove metode donose poboljšanje u radu organizacije samo ako se kontinuirano primjenjuju u praksi i postanu dio svakodnevnog rada.

Uz navedene metode, uvode se i novi termini kao što su “pivot”, “najosnovniji prihvatljivi proizvod”, “konstantno poboljšanje” i “sprint”. Koriste ih tzv. „startup“ organizacija koje su tek započele svoj rad, ali uvode se i u postojeće organizacije koje mijenjaju svoje poslovanje prema agilnijem. (Kos, 2015.)

Cilj primjena ovih metoda je osigurati visoku razinu izvrsnosti u radu i održati neophodnu fleksibilnost kako bi se mogle izvršiti brze prilagodbe u slučaju potrebe. Ove metode koriste vizualne prikaze pomoću kojih se prati napredak rada, što poboljšava razumijevanje problema i brže pronalaženje načina za njegovo rješavanje. Primjer ovakve vizualizacije problema je primjena Kanban ploče ili primjena Business Model Canvas metode koja koristi platno kao način prikaza poslovnih procesa organizacije, a primjenjuju se i druge tehnike vizualizacije. (Kos, 2015.)

U sljedećim poglavljima objasniti će se detaljnije nekoliko najvažnijih metoda koje se koriste u agilnom poslovanju.

### 4.6.1. Scrum

Scrum je metoda koja predstavlja procesni okvir koji se primjenjuje kod rješavanja složenih problema kod kojih je potrebna brza prilagodba i promjena određenih elemenata, da se zadrži visoka razina kvalitete finalnog proizvoda ili usluge. Prema tome, Scrum predstavlja skup tehnika koji se nalaze u određenom procesnom okviru, a za rješenje određenog problema odabiru se one metode koje će najefikasnije riješiti određeni problem. Scrum se koristi kod unapređenja proizvoda, ali i za optimiziranje rada tima i radnog okruženja.

U početku ova metoda je isključivo bila korištena za upravljanje razvojem proizvoda. Na određenom problemu radio je manji, fleksibilan i prilagodljiv tim, koristeći metodologiju Scruma. Takav tim je radio samostalno ili se povezivalo više timova, a ponekad se mreža timova sastojala i do nekoliko tisuća članova. Suradnja tako velikih timova zahtijevala je kompleksne organizacijske arhitekture. Sprint je osnovna metoda koju koristi Scrum procesni okvir, a svaki Sprint predstavlja manji projekt unutar jednog glavnog projekta i traje najduže mjesec dana. Svaki Skup rješenja ovih manjih projekata dovest će do rješenja glavnog projekta, a to je osnovni cilj kod primjene ove metodologije. (Schwaber, Sutherland, 2017.)

Scrum metoda se primjenjuje od 1990. godine na sljedećim područjima:

- Istraživanje novih tehnologija i novih proizvoda
- Istraživanje novih tržišta koja imaju potencijal
- Poboljšanje i razvoj postojećih proizvoda
- Razvoj raznih računalnih programa i aplikacija

Scrum se danas primjenjuje u informatičkoj industriji u razvoju softvera, hardvera i interaktivnih mreža, ali koristi se i za pronalaženje poboljšanja u upravljanju radom raznih organizacija. Njegova primjena moguća je i u gotovo svim segmentima našeg svakodnevnog života. (Schwaber, Sutherland, 2017.)

Povećanjem kompleksnosti tehnologije i tržišnog okruženja, dokazuje se i korisnost primjene Scruma u svrhu upravljanja kompleksnim problemima.

#### **4.6.2. Kanban metoda**

Riječ Kanban dolazi od japanske riječi koja u doslovnom prijevodu znači „kartica“. Kanban je osmišljen kao sustav za optimizaciju zaliha u proizvodnji i cilj primjene ovog sustava je smanjiti zalihe na najmanju moguću razinu i održavati ih na toj razini uz istovremeno osiguranje potrebnog obima proizvodnje. Uobičajena praksa u proizvodnji bila je da se proizvodnja određenog proizvoda pokreće onog trenutka kad ga ponestane na zalihama. Kod sustava Kanban događa se suprotno, što znači da se proizvodnja pokreće tek nakon što se utvrdi plan proizvodnje određenog proizvoda u skladu sa zahtjevima kupaca, a ne prema stanju na zalihama. Time se osigurava da se ne gomilaju zalihe proizvedene robe. Cilj sustava Kanban jest što bolja i efikasnija proizvodnja bez stvaranja poteškoća i zastoja. (Tödtling, 2015.)

Sustav Kanban obično se koristi zajedno sa „Just in time“ pristupom. Primijenjeno u procesu proizvodnje, to bi značilo da se u svakoj prethodnoj operaciji proizvodi samo ona količina proizvoda koja je neophodna operaciji koja slijedi. Tako se dolazi do optimalne količine proizvodnje, nema viška proizvoda i viška zaliha, a time se optimiziraju troškovi. Pristup „Just in time“ sve se više počeo primjenjivati u proizvodnji i zamijenio dotadašnji pristup „Just in case“ kojim se proizvodilo više proizvoda da bi se moglo odgovoriti na povećane zahtjeve kupaca. (Tödtling, 2015.)

Kanban metoda koristi vizualizaciju putem ploče na kojoj se jasno vide sve faze procesa, detektiraju mogući problemi i odmah pristupa njihovom rješavanju, primjena ove metode ima sva obilježja agilnog pristupa rješavanju problema: rad u timovima, brzo uočavanje problema i fleksibilnost u rješavanju problema.

Kanban metoda koristi se najviše u organizacijama koje se bave proizvodnjom jer im omogućava bolju efikasnost u proizvodnji, smanjenje nepotrebnih zaliha i troškova.

### 4.6.3. Kaizen metoda

U slobodnom prijevodu Kaizen (jap. „Kai = promjena“, „Zen = dobro“) predstavlja „dobru promjenu“ ili „neprestano poboljšanje“ kako u poslovnom tako i privatnom životu svakog čovjeka. Kaizen je Japanska poslovna filozofija čiji je glavni cilj konstantno poboljšanje provedbe poslovnih operacija koja uključuje sve zaposlenike organizacije. Japanac Masaaki Imai prvi je objasnio Kaizen metodu u svom djelu: „Kaizen: The Key to Japan’s Competitive Success“ u kojem je opisao glavne principe, svrhu i primjenu Kaizena. (Tödting, 2015.)

Glavni principi Kaizen metodologije su:

- Postavljanje pravilnog procesa donijet će dobar rezultat
- Provođenje analize trenutnog stanja
- Dobra priprema podataka temelj je za razumijevanje problema
- Treba pronaći pravi uzrok problema i poduzeti akcije za njegovo rješavanje
- Potrebno je timski djelovati u procesu rješavanja problema

Po Kaizen metodologiji promjene se provode polagano i postepeno jer manje i kontinuirane promjene na svim razinama organizacije, mogu rezultirati sveobuhvatnim poboljšanjem procesa, ali i donijeti velike uštede. Kako kaže Masaaki Imai: „nijedan dan u tvrtki ne smije proći bez ikakvog poboljšanja“. Prema navedenom, Kaizen nije samo jedna od metoda za poboljšanje procesa već bi trebala postati način na koji treba razmišljati. (Tödting, 2015.)

Kaizen metoda obuhvaća nekoliko koraka:

1. Identificiranje prilike
2. Analiza procesa
3. Traženje optimalnog rješenja problema
4. Implementacija rješenja
5. Analiza rezultata
6. Standardizacija rješenja
7. Planiranje budućih koraka

Kako bi Kaizen metoda bila uspješno provedena, svi bi se zaposlenici na svim razinama organizacije trebali uključiti u pronalaženje nedostataka i mjesta za poboljšanje, te bi ih menadžment organizacije trebao poslušati kada dođu sa dobrim prijedlogom za ispravljanje nedostataka. (Tödting, 2015.)

Uvođenja Kaizena u organizaciju provodi se postepeno. Za uspjeh implementacije Kaizena u organizaciju bitno je da svi članovi organizacije razumiju njegovu svrhu i prednosti koje donosi, a da bi se to postiglo ključnu ulogu ima menadžment organizacije u pružanju smjernica i kontinuirane podrške. (Tödtling, 2015.)

Da bi organizacija postala agilna, zaposlenici moraju postati „agilni“. Zbog toga je potrebno postupno uvođenje Kaizena, a najčešće se to odvija kroz ove tri faze:

- Uključivanje svih zaposlenika u proces
- Provođenje edukacije
- Postupno povećanje kvalitete primjene

Zaposlenici se uključuju u proces uvođenja Kaizena na način da im se objasni svrha i koristi koje će organizacija imati od toga, a nakon toga slijedi edukacija i obuka putem koje bi svaki član dobio potrebno razumijevanje same metodologije i shvatio što se od njega očekuje. Nakon toga primjena Kaizena mora postati svakodnevni način rada u organizaciji, a uloga menadžmenta je pružanje podrške i praćenje provedbe. (Tödtling, 2015.)

Kaizen metoda se može primijeniti u svim segmentima poslovanja organizacije, npr. u poboljšanju kvalitete, u optimizaciji troškova, u poboljšanju upravljanja, ali i šire. Ono što je karakteristično za ovu metodu i drugačije od prethodno navedenih metoda jest da primjena Kaizena zahtjeva da se tim zaposlenika koji radi na rješavanju određenog problema, odvoji od svojih redovnih zadataka i potpuno posveti rješavanju određenog problema. Time se prekida radna rutina, a zaposlenici su potpuno usmjereni rješavanju određenog problema. Budući da se ovakav rad radi u timovima, ova metodologija promiče timski rad, potiče inovativnost, a to su bitne vrijednosti agilne organizacije.

#### **4.7. Korištenje agilnih koncepata u privatnom životu**

Naši su svakodnevni privatni životi, slično kao i poslovni životi, postali prilično opterećeni mukama nerealnih očekivanja, informacijske preopterećenosti i visoke razine neizvjesnosti. Posljednjih se godina kod većine ljudi javlja povišena razina depresije i nezadovoljstva zbog neznanja i nemogućnosti agilnog snalaženja u svijetu koji se neprestano mijenja. Zato se primjenom metoda i koncepata koji se koriste u agilnom poslovanju, može olakšati prihvaćanje promjena s kojima smo suočeni kao pojedinci, u svom privatnom životu.

Istraživač, psiholog i osobni trener („life coach“) Blaž Kos (2015.) na zanimljiv način daje tumačenje kako primijeniti Kaizen i Kanban filozofiju i u privatnom životu. Kos objašnjava da je Kaizen riječ preuzeta iz japanskog jezika, a znači pozitivnu promjenu. U privatnom životu, kod pojedinaca se mogu pojaviti dva načina razmišljanja: jedan način podrazumijeva prihvaćanje

neprestanog učenja i širenje spoznaja što Kos naziva „perspektiva rasta“. Drugi način razmišljanja jest da je jednom usvojeno znanje dovoljno te da se u životu treba ponašati prema ranije naučenim obrascima, a Kos je ovakvo razmišljanje nazvao „fiksna perspektiva“. Nadalje Kos tvrdi da se uspješni ljudi razlikuju od neuspješnih najviše zbog primjene jednog ili drugog načina razmišljanja. Navodi da se fiksna perspektiva temelji na pretpostavci da je većina stvari u životu pojedinca unaprijed definirana, a pod time podrazumijeva da netko već od rođenja ima predodređen stupanj inteligencije i urođen talent što mu definira put kojim će ići kroz život. Za razliku od fiksne perspektive, perspektiva rasta znači da se svaki pojedinac može razvijati i graditi svoje sposobnosti u različitim područjima kroz kontinuirano učenje te da zapravo ništa nije statično i fiksno. Drugim riječima, samo neprestani osobni razvoj može dovesti do napretka u različitim područjima života pojedinca. Kos zagovara primjenu agilnih metoda u privatnom životu pa tako primjerice smatra da će primjena filozofije Kaizena u privatnom životu, odnosno ulaganje u sebe kroz učenje, donijeti pojedincu napredak i uspjeh.

Kod tumačenja kako primijeniti Kanban metodologiju u privatnom životu, koristeći vizualizaciju putem ploče za rješavanje problema, Kos smatra da se slično kao i u poslovnoj organizaciji, ova metoda vizualizacije može primijeniti i u kućnom okruženju. Objasnjava da se Kanban ploče u jednom domaćinstvu mogu poslužiti kao prikaz dnevnih zadataka ukućana, ali i za postavljanje osobnih i obiteljskih ciljeva kao što je odlazak na ljetovanje, kupnja kuće, stana, automobila i slično. Smatra da ovakva vizualizacija može pomoći pojedincu i njegovoj obitelji da se svakodnevno podsjetite na svoje ciljeve te da obrate pažnju na zadatke koje moraju obaviti, ako žele postići te ciljeve.

Također, Kos govori kako je za osobni, slično kao i za poslovni uspjeh, izuzetno važno okruženje. Primjenom ove teze u kontekstu poslovnog svijeta, Kos tvrdi da će organizacija s prosječno sposobnim zaposlenicima u zdravom poslovnom okruženju češće napraviti bolji rezultat od iznimno sposobne radne snage na tržištu na kojem djeluju razni negativni utjecaji ili je u opadanju. Ako se Kosova teza primijeni u privatnom životu, to bi značilo da je važno odabrati prave ljude kojima ćemo se okružiti za postizanje sreće na privatnom planu. Drugim riječima, ljudi koji su spremni saslušati i podržati nas u raznim životnim situacijama ili nas potaknuti na djelovanje, čine poticajno okruženje za naš osobni rast i razvoj. Isto tako, uzvraćanjem na isti način, doprinosimo rastu i razvoju drugih ljudi.

Na osnovu Kosovog izlaganja, može se zaključiti da primjena agilnog pristupa u raznim situacijama iz privatnog života može pomoći svakom pojedincu da se lakše suoči s promjenama i pronade način kako njima upravljati. Ovakav pristup omogućit će pojedincu da umanjí neizvjesnost i strah koji svaka promjena neizbježno donosi. Isto tako, pozitivnim djelovanjem na ljude kojima je pojedinac okružen, stvara se poticajno okruženje za osobni razvoj i napredak.

## **5. Primjeri provedbe agilne transformacije**

Hrvatski telekom je najveća organizacija na tržištu telekomunikacija u Hrvatskoj po visini ostvarenih prihoda, a drugu poziciju zauzima A1 Hrvatska. Ubrzane promjene u području digitalnih tehnologija imaju veliki utjecaj upravo na organizacije koje se bave telekomunikacijama jer njihove proizvode i usluge primjenjuje široki krug korisnika. Da bi mogle „uhvatiti korak“ s promjenama i pružiti svojim korisnicima što bolju uslugu, morale su provesti promjene u svojoj strukturi i načinu poslovanja, a to je zahtijevalo potpunu preobrazbu dotadašnjeg načina rada. Pristup koji su primijenili i način na koji su Hrvatski telekom i A1 Hrvatska proveli ovu transformaciju bit će objašnjen u sljedećim poglavljima kao i kritički osvrt na uspješnost provedbe ove preobrazbe.

### **5.1. Studija slučaja: Hrvatski telekom**

Hrvatski telekom jedna je od organizacija koja je provela uspješnu digitalnu transformaciju koristeći se agilnim pristupom. Voditeljica agilne transformacije Hrvatskog telekoma, Ana Pauzar, kroz razgovor koji je objavio novinar portala „Poslovni dnevnik“ Bernard Ivezić (2020.) objasnila je razloge zbog kojih je Hrvatski telekom pristupio digitalnoj i agilnoj transformaciji u svojoj organizaciji, tijek procesa te objasnila rezultate i posljedice ove preobrazbe, a to će biti opisano u sljedećim poglavljima.

#### **5.1.1. Opis organizacije**

Na službenoj internetskoj stranici Hrvatskog telekoma navodi se da je Hrvatski telekom vodeća organizacija u području telekomunikacija u Hrvatskoj, a osnovne djelatnosti Hrvatskog telekoma su pružanje elektroničkih komunikacijskih usluga te projektiranje i izgradnja elektroničkih komunikacijskih mreža na području Republike Hrvatske. Temeljni kapital Hrvatskog Telekoma d.d. iznosi 10,2 milijuna kuna koji podijeljen na 80 milijuna dionica bez nominalnog iznosa, a većinski vlasnik Hrvatskog telekoma je Deutsche Telekom Europe B.V. s 52,2% udjela. U vlasničkoj strukturi Hrvatskog telekoma sudjeluje još i Fond hrvatskih branitelja s 6,8% udjela, privatni i institucionalni ulagatelji s 38,1% udjela te Centar za restrukturiranje i prodaju (CERP) s 2,9% udjela

Hrvatski telekom pruža usluge privatnim i poslovnim korisnicima. Ima preko 2,3 milijuna korisnika u segmentu pokretnih mreža, 760 tisuća korisnika fiksne mreže, 739 tisuća korisnika interneta i 536 tisuća korisnika TV usluge.



Vizija organizacije je: „Ostvariti održiv i profitabilan rast kompanije povezujući sve u Hrvatskoj s prilikama koje pruža digitalizacija i omogućiti ljudima da svoj život učine boljim.“

### **5.1.2. Proces agilne transformacije**

Nakon završetka prve polovine 2020. godine Hrvatski telekom se suočio s posljedicama pada prihoda zbog korona krize i morali su naći način kako održati svoje poslovanje i prebroditi krizu. Uobičajena metoda u ovakvim situacijama je traženje načina da se dođe do ušteda, a prvi potez je smanjenje radne snage čime se automatski smanjenju troškovi. Međutim, Hrvatski telekom nije pristupio otpuštanju svojih zaposlenika već je, napravio potpuno suprotno. Umjesto da otpusti dio svoje radne snage, menadžment Hrvatskog telekoma predstavio je novi Kolektivni ugovor koji je zaposlenicima omogućio još povoljnije uvjete rada od onih koje su imali do tada. Ovakav potez menadžmenta bio je presedan u poslovanju ove organizacije, a u pozadini svega stajao je važan projekt od velikog značaja za ovu organizaciju kojem je cilj bio potpuna digitalna preobrazba Hrvatskog telekoma. Tada je to bio najveći projekt iz područja digitalne transformacije u Hrvatskoj. Menadžment Hrvatskog telekoma je u periodu implementacije ovog projekta uspio usmjeriti cijelu organizaciju prema agilnom načinu rada.

Kako navodi Ivezić prema izlaganju Ane Pauzar, menadžmentu Hrvatskog telekoma već je nekoliko godina prije pojave korona krize bilo jasno da moraju krenuti u agilnu transformaciju svoje organizacijske strukture i implementirati agilni način rada u organizaciju da bi postigli željene rezultate. Tako je menadžment Hrvatskog telekoma počeo razmišljati što je sve potrebno da se pokrene proces transformacije. Krenulo se s planiranjem i osmišljavanjem složenog projekta, a nakon toga slijedile su promjene manjeg obima, koje su kasnije zahvatile cijelu organizaciju. Za početak je postavljeno samo nekoliko manjih, agilnih timova koji su se bavili određenom problematikom s ciljem pronalaženja načina za unapređenje specifične usluge. Broj ljudi u agilnim timovima je u početku obuhvaćao svega 70-tak zaposlenika, da bi vrlo brzo narastao na 400 ljudi organiziranih u osam agilnih poslovnih jedinica koje su se i dalje širile dok nisu obuhvatile cijelu organizaciju. Prema Ivezić, Pauzar navodi da cijeli ovaj proces nije bio jednostavan, a to potvrđuje i činjenicom da su pripreme za početak ovog projekta trajale gotovo dvije godine. Međutim, prema Ivezić, Pauzar zaključuje da je agilna transformacija poslovanja bila neizbježna i objašnjava kako su jedino agilnim pristupom mogli doći do načina rada koji će omogućiti organizaciji da se kontinuirano prilagođava promjenama. Timski rad i rad na manjim projektima uz neprekidnu provjeru i evaluaciju postignutog, postao je novi način rada Hrvatskog telekoma.

Prema Ivezić, Pauzar nastavlja da su već 2018. godine pokušali primijeniti agilne metode rada i to u području razvoja softverskih digitalnih rješenja, a kasnije se agilni pristup širio i na područje razvoja proizvoda i korisničku podršku.

### **5.1.3. Posljedice agilne transformacije**

Prema Ivezić, Pauzar navodi da je prvi pravi rezultat agilnog rada došao predstavljanjem novih mobilnih tarifa u srpnju 2020. godine i ističe da je to bio izuzetno dobar potez za organizaciju jer mobilne tarife donose Hrvatskom telekomu najveću zaradu koja godišnje iznosi 500.000 eura te čini polovinu prihoda Hrvatskog telekoma. Ivezić navodi da se danas u Hrvatskom telekomu radi na isti način kao u Spotify-u i napominje da je to jedna od najuspješnijih startup organizacija iz područja glazbe u svijetu. Nastavlja da je Hrvatski telekom unatoč svojoj veličini, uz primjenu agilnog načina rada uspio izgraditi kulturu koja se bazira na brzom odgovoru i brzom prilagodbi na promjene, a upravo su to najveće prednosti male agilne startup organizacije. Također, prema Ivezić, Pauzar objašnjava kako se u Hrvatskom telekomu uvela primjena tzv. „OKR metode“ koju je inače osmislio Intel, a primjenjuje je i Google. Ovom metodom mjeri se uspješnost svakog agilnog tima i sukladno tome svaki tim dobiva nagradu za svoj rad. Što se tiče komunikacije u organizaciji, ona je postala jednostavnija jer se smanjio broj razina odlučivanja koje su ograničavale i blokirale protok informacija i usporavale proces donošenja odluka. Pronašli su nove alate poput „Jire“ i „Trella“ za internu komunikaciju, a za timsku komunikaciju uveli su alate poput „Teamsa“, „Webexa“ i „Slacka“ koji su poboljšali internu komunikaciju u organizaciji. Ovi alati omogućili su im, osim poboljšanja u praćenju radnih procesa, i mogućnost efikasnijeg provođenja raznih edukacija.

Prema Ivezić, Pauzar opisuje kako su u proces agilne i digitalne transformacije ugradili i određenu dozu humora. Uveli su šaljivu terminologiju poput „poglavice“, „vladari“, „plemena“ i slično, kako bi se zaposlenici na zabavan način brže prilagodili promjenama. Navodi i da se hijerarhija organizacije potpuno promijenila na način da je svaki član tima dobio drugačiju ulogu u ispunjavanju najvažnijeg prioriteta organizacije, a to je zadovoljstvo korisnika njihovih usluga. Time su se ukinule neke tradicionalne pozicije poput rukovoditelja, a uvele su se neke nove kao što je „vlasnik proizvoda“, „scrum master“ i „developer“. Hrvatski telekom je ipak zadržao određenu formalnu hijerarhijsku strukturu u određenim dijelovima organizacije i nije u potpunosti zamijenio sve tradicionalne pozicije. Nije bilo moguće baš u sve organizacijske dijelove uvesti agilni način rada i upravljanja, primjerice to nije bilo moguće uvesti u područje računovodstva zbog određenih zakonskih regulativa. Iako, kako navodi Ivezić, Pauzar očekuje da će i unutar takvih dijelova organizacije postojati pozicije koje će u budućnosti biti poveznica prema agilnim timovima te ističe da je upravo to područje na kojem intenzivno rade.

Prema Ivezić, Pauzar navodi da je kontinuirana podrška predsjednika uprave bila ključna na početku transformacije, ali je neophodna i za daljnji razvoj agilnog poslovanja u organizaciji. Nadalje, dodaje kako je uprava Hrvatskog telekoma osigurala ogromna sredstva za edukaciju svih zaposlenika. Također, ističe kako su kroz taj program edukacije uspjeli izgraditi interne stručnjake koji su postali sposobni educirati postojeće zaposlenike, kao i novozaposlene.

Prema Ivezić, Pauzar navodi da se poimanje pojma agilno često povezuje s ubrzanjem procesa rada, ali zaključuje da je prava korist koja proizlazi iz primjene agilnog načina rada zapravo „ubrzanje stvaranja nove vrijednosti za korisnike i kompaniju“. Ističe kako se agilni pristup naročito dokazao u korona krizi jer su se tada promijenile navike potrošača, a te promjene nitko nije mogao predvidjeti i na njih se moralo brzo prilagoditi. Primjer kod kojeg se najbolje vidi kako je Hrvatski telekom ubrzao stvaranje nove vrijednosti je činjenica da danas može na tržište plasirati svoje nove proizvode svaka dva tjedna koje odmah nakon toga nadograđuje i poboljšava kroz stalnu interakciju s korisnicima, dok je ranije proces, od izbacivanja novog proizvoda do nadogradnje i korekcija, trajao i više od godinu dana.

#### **5.1.4. Kritički osvrt**

Može se zaključiti da je Hrvatski telekom napravio značajan zaokret u svom poslovanju uvođenjem agilnog pristupa, a upravo ovakav pristup donio im je brojna poboljšanja, bržu prilagodbu na promjene, bržu reakciju na nove zahtjeve svojih korisnika, a time utjecao na povećanje konkurentnosti na tržištu telekomunikacija i osigurao ovoj organizaciji dugoročnu održivost. Prema opisanim posljedicama agilne transformacije, promijenio se način razmišljanja cijele organizacije, od zaposlenika do menadžmenta, što je omogućilo kreiranje efikasnijih procesa i brže ostvarenje željenih rezultata. Takav pristup osigurao je organizaciji bržu prilagodbu na promjene, a te promjene podrazumijevaju potrebu za kontinuiranim inovacijama. Organiziranjem manjih agilnih timova na početku provedbe agilne transformacije, uspjeli su osigurati rješavanje manjih specifičnih problema, što im je ujedno poslužilo i za testiranje opravdanosti primjene agilnog pristupa. Nakon potvrde da je to pravi put prema ostvarenju željenih rezultata, krenuli su sa širenjem ovog pristupa na sve dijelove organizacije. Uvođenjem kontrole rada agilnih timova primjenom „OKR metode“ uspjeli su uspostaviti sustav pravilnog nagrađivanja zaposlenika, a uvođenjem novih alata poput „Teamsa“, „Webexa“ i „Slacka“ uspjeli su poboljšati i ubrzati internu komunikaciju što je bilo neophodno za ubrzanje rješavanja problema. Time su ujedno omogućili i dostupnost potrebne edukacije zaposlenicima što je bilo izuzetno važno za implementaciju svih promjena koje su proveli. Rezultati nisu izostali, a to se vidi iz pokazatelja koji su objavljeni u izvješću „Nerevidirani konsolidirani rezultati poslovanja za HT grupu, siječanj-prosinac 2021.“ Istaknuta su sljedeća postignuća:

- 2021. je godina najbržeg rasta u zadnjih nekoliko godina
- Hrvatski telekom je zauzeo vodeće mjesto u svim segmentima
- Ostvaren je rast od 7,9% operativne dobiti
- Ostvaren je rast od 4,5% neto dobiti i rast organskih prihoda od 1,1%

U izvješću se navodi da je Hrvatski telekom imao najveća ulaganja na tržištu telekomunikacija u Hrvatskoj u 2021. godini, što se odrazilo na povećanje ukupnog prihoda i dobiti, a najviše je poraslo poslovanje s pokretnim i nepokretnim telekomunikacijama. Zabilježili su rast u 5 tromjesečja zaredom, a navode da je to učinak provedenih transformacijskih mjera. Proveli su značajna ulaganja u zadnjih 5 godina u ukupnom iznosu od 9 milijardi kuna, a to je više od ulaganja svih ostalih konkurentskih organizacija zajedno.

U zaključku izvješća navodi se da su financijska očekivanja za 2021. u potpunosti ispunjena, unatoč nesigurnom okruženju.

## **5.2. Studija slučaja: A1 Hrvatska**

Druga po veličini i snazi na tržištu telekomunikacija u Hrvatskoj je organizacija A1 Hrvatska. Izvršna direktorica Hrvatske udruge digitalnih izdavača i urednica portala „Netokracija“ Mia Biberović (2018.) provela je intervju s Ivanom Skenderom, glavnim direktorom za transformaciju poslovanja A1, koji je objasnio kako je Vipnet proveo agilnu transformaciju predstavljanjem svog brenda A1. U izlaganju Ivana Skendera objašnjen je tijek procesa i posljedice provedbe agilne transformacije, što će biti opisano u sljedećim poglavljima.

### **5.2.1. Opis organizacije**

Na službenoj internetskoj stranici organizacije A1 Hrvatska navodi se da je A1 Hrvatska dio je A1 Telekom Austria Grupe koja djeluje u sedam zemalja u centralnoj i istočnoj Europi. A1 Hrvatska zapošljava više od 2 tisuće zaposlenika i ima preko 2 milijuna korisnika. U svojoj ponudi nude rješenja za privatne i poslovne korisnike koji mogu kombinirati televiziju, mobilne i fiksne usluge. Navodi se da razvijaju nove digitalne platforme, ulažu u sigurnosna rješenja i grade novi podatkovni centar s najmodernijim postrojenjem takve vrste u Hrvatskoj. Temeljni kapital poslovnog subjekta financiran je 100% stranim kapitalom.

Vizija organizacije je: „Korisniku postati prvi izbor u komunikaciji, a naš je cilj društveno odgovorno poslovanje, ulaganje u korisnike i zaposlene te društvo“.

## 5.2.2. Proces agilne transformacije

Prema Biberović, u početku svog izlaganja, Skender je objasnio da se uvođenjem brenda A1 kojim se zamijenio Vip brend, dogodila velika promjena u percepciji javnosti. Dotadašnji Vip brend se razvijao i gradio gotovo dvadeset godina, a nakon promjene koju su proveli Vip je dobio novo ime, ali i novi vizualni identitet. Kroz marketinšku kampanju predstavljen je i novi slogan pod nazivom „Novi oblik života“. Cilj ove promjene bio je osvježiti stari brend, udahnuti mu novi život promjenom u A1 i time najaviti novo razdoblje za Vipnet. Prema Biberović, Skender navodi da je već puno prije lansiranja brenda A1 menadžment ove organizacije shvatio da se nešto treba mijenjati. Vipnet se pojavio na tržištu telekomunikacija prije 20-tak godina kao manja organizacija čiji je cilj bio suprotstaviti se mnogo većem Hrvatskom telekomu uz postepeno jačanje svoje tržišne pozicije. Glavna prednost tada bila im je činjenica da su manja i time fleksibilnija organizacija koja se mogla brzo prilagoditi promjenama i uvesti inovacije. Međutim, organizacija je narasla i sada je u njoj zaposleno više od 2000 ljudi i ima preko 2 milijuna korisnika usluga, a to je smanjilo njenu agilnost. Isto tako, prema Biberović, Skender zaključuje da se promijenila i situacija na tržištu. Pokazalo se nužnim da se još brže odgovara na potrebe i zahtjeve korisnika, a ujedno je trebalo zadržati visoku kvalitetu usluge. Tada su u Vipnet-u shvatili da moraju pristupiti digitalnoj transformaciji svog poslovanja te su već 2016. godine pokrenuli određene procese u tom smjeru jer se na dinamičnom tržištu i trenutno uspješna organizacija neće moći dugoročno održati, ako ne uvede određene promjene. Glavni izazov bio je kako provesti ovu transformaciju uz što manje opterećenja i pritiska na zaposlenike. Iako, kako priznaje Skender, prema Biberović, Vipnet je nailazio na brojne probleme koje su morali rješavati i sam proces nije bio lagan. Ovo su bili isključivo interni problemi jer su se pojavili određeni otpori i strah od promjena s kojima se trebalo suočiti i ublažiti ih. Nadalje opisuje kako je Vipnet pokrenuo platformu „DigitAll HUB“ unutar koje su uspostavili interne mjesečne sastanke pod nazivom „meetup“. Na tim sastancima se razgovaralo o raznim internim projektima, a svi sudionici sastanka mogli su postavljati pitanja i saznati korisne informacije o načinu provođenja digitalizacije svojih funkcionalnih cjelina. U okviru ove platforme često su se zvali razni predavači s iskustvom iz uspješnih startup organizacija koji su dijelili svoje znanje s članovima Vipnet-a.

Prema Biberović, da bi se oživio tzv. „startperski“ duh, Skender navodi da su se uvela razna interna događanja kao što je „F...k up afternoon“, a uvela se i „Digitalna akademija“ koju je uspješno položilo više od 20% zaposlenika Vipnet-a. Ovo je bio program za učenje naprednih digitalnih tehnologija i agilnih metoda rada kao što su „Agile & Scrum“. Nastavlja kako su se često suočavali s neprihvatanjem svih uvedenih novosti, a najteže je bilo uvesti kulturu

prihvatanja neuspjeha jer su povremeni loši rezultati određenih poslovnih poteza, za veliku organizaciju kao Vipnet, bili pokazatelj da nisu na dobrom putu.

### **5.2.3. Posljedice agilne transformacije**

Prema Biberović, Skender objašnjava da su se nakon dvije godine intenzivnog rada dogodile velike promjene u razmišljanju i stavu zaposlenika. Zaposlenici su pokazali inicijativu da žele nastaviti s primjenom agilnog pristupa, a mnogi od njih su, nakon svih edukacija koje su prošli, počeli preuzimati ulogu internih trenera koji svoje znanje aktivno prenose drugima.

Navodi nadalje da je u svibnju 2017. godine organizirano prvih desetak multidisciplinarnih timova te se nakon toga njihov broj stalno povećavao. Nastavlja da su timovi počeli svoj agilni rad na manjim projektima koji su tada bili prioritet u Vipnet-u. Opisuje kako su se provodile intenzivne edukacije o agilnom radu pa je tako u dvije godine educirano preko 200 zaposlenika. Osmišljena su i nova zanimanja poput „product ownera“ i „scrum mastera“. Navodi kako je ovaj proces nastao kao rezultat prilagodbe na rad u digitalnom okruženju koje se neprestano mijenja, a organizacija ga mora pratiti da bi se mogla dalje razvijati. Također, opisuje novu organizacijsku kulturu koju današnji A1 Hrvatska razvija u posljednjih nekoliko godina, a to je kultura koja potiče poduzetničko razmišljanje, eksperimentiranje i inovacije te suradnju sa studentima i malim agilnim startup organizacijama. Nastavlja da je u A1 dozvoljeno pogriješiti jer se iz tih pogrešaka uči, a primjenom agilnog pristupa može se brzo promijeniti pravac djelovanja u drugom smjeru. Ističe da je usmjerenost na korisnika i poboljšanje usluge korisnicima bio jedan od najvažnijih prioriteta u A1 tijekom ovog procesa. U tom smjeru, razvili su brojna inovativna digitalna rješenja u području korisničke podrške. Prema Biberović, Skender je istaknuo da je sljedeće bitno područje na koje su se fokusirali u procesu transformacije bilo povećanje sposobnosti reakcije na promjene umjesto pridržavanja fiksnog i unaprijed zadanog plana, a to je automatski nametnulo agilni pristup kao jedini mogući pristup. Nastavlja da su morali voditi računa o tome kako je važno neprekidno podržavati i motivirati timove i zaposlenike jer je o njihovom angažmanu najviše ovisio uspjeh cijelog procesa. Objašnjava nadalje važnost uloge menadžera u agilnom pristupu i ističe da menadžer mora timu osigurati sve što je potrebno za rad, poticati talentirane zaposlenike i izvući maksimum iz njihovih sposobnosti da bi se ostvarili izvrsni rezultati. Smatra da je agilni menadžer osoba koja postavlja jasne ciljeve i određuje uloge, ukazuje povjerenje članovima tima i daje im potrebnu samostalnost u izvršavanju zadataka. Spominje da je ovaj način razmišljanja menadžment A1 primijenio u procesu digitalne preobrazbe, a sada je takav stav postao sastavni dio organizacijske kulture.

Prema Biberović, Skender zaključuje razgovor i navodi da je osnovna misao kojom su se vodili kroz ovu transformaciju bila kako poboljšati svoje usluge na način da se što je više moguće

zadovolje želje i potrebe korisnika. Ističe dobar primjer kojim se to potvrđuje, a to je lansiranje „Moj A1“ usluge. Opisuje kako je nakon lansiranja ove aplikacije, provedeno opsežno testiranje koje su proveli zaposlenici A1 zajedno s vanjskim korisnicima. Prilagodbe i poboljšanja aplikacije napravljene su na osnovu komentara i sugestija samih korisnika, a to se pokazalo kao jako dobra metoda jer su korisnici dobili rješenje koje su na neki način sami usavršili. Korisnici su svoje zadovoljstvo pokazali kroz visoke ocjene u „Play trgovini“ i time dokazali A1 da su napravili dobar posao.

#### **5.2.4. Kritički osvrt**

Na osnovu opisa procesa agilne transformacije u organizaciji A1 Hrvatska, mogu se naći sličnosti u provedbi s Hrvatskim telekomom. Iako su i A1 Hrvatska i Hrvatski telekom lideri u sektoru telekomunikacija, menadžment obje organizacije uočio je na vrijeme da je potrebno prilagoditi se novim trendovima, mijenjati se i usavršavati, educirati se, te osigurati organizaciji brzinu i fleksibilnost da bi se zadržala tržišna pozicija. I jedni i drugi na vrijeme su shvatili da se poslovno okruženje mijenja i da je neizbježno pokrenuti transformaciju svojih organizacija kako bi se mogle prilagoditi tim promjenama. Također, uočava se da je taj proces došao iz pomnog planiranja, a krenuo je postepeno, uvođenjem malih agilnih timova, što je bio dobar početak za implementaciju agilnog razmišljanja. Provođenje promjene nije jednostavan proces jer uzrokuje strah od neizvjesnosti, a to je Skender potvrdio u svom izlaganju navodeći da se menadžment A1 Hrvatska suočio s otporima zaposlenika i brojnim internim problemima koje su morali rješavati tijekom transformacije. I A1 Hrvatska je, kao i Hrvatski telekom, uveo alate za poboljšanje interne komunikacije i ubrzanje provođenja edukacije zaposlenika. Sve što su napravili bilo je prije svega usmjereno na poboljšanje usluge korisnicima kroz razne inovacije i njihovu bržu implementaciju. To su uspjeli postići kroz novi pristup inovacijama koji se bazirao na interakciji s korisnicima. Rezultati agilne transformacije A1 Hrvatska mogu se vidjeti i kroz financijske pokazatelje organizacije, koji su objavljeni u časopisu „Lider“ prema izjavi Gorana Manestara, člana Uprave i glavnog direktora financija A1 Hrvatska u kojoj je iznio financijske rezultate ove organizacije za 2021. godinu:

- A1 Hrvatska je ostvario rast ukupnih prihoda od 3,4 milijarde kuna, što je 5,6% povećanja u odnosu na prošlu godinu
- Ostvaren je rast od 8,6% operativne dobiti

Manestar navodi da je najviše poraslo poslovanje s mobilnim i fiksnim uslugama. Uložena su značajna sredstva u izgradnju 5G mreže, a najviše je uloženo u izgradnju novog podatkovnog centra te u razvoj mobilne i fiksne infrastrukture što je iznosilo oko 720 mil kn. Manestar smatra

da su upravo ova ulaganja ključna za buduću provedbu digitalnog razvoja Hrvatske, a dio su i vladinog programa za oporavak i razvoj gospodarstva. Kako navodi Manestar, pozitivni rezultati nastali su zbog postavljanja dobre poslovne strategije u kojoj je primarni fokus razumijevanje želja i potreba korisnika njihovih usluga i zaključuje da će A1 Hrvatska i dalje raditi na razvoju svojih usluga u cilju osiguranja digitalne budućnosti Hrvatske.



## 6. Zaključak

Menadžment, ako ga objašnjavamo u širem smislu, kao pojam upravljanja, postoji još od najranijih dana razvoja čovječanstva, iako tada nije bio oblikovan u konzistentnu društvenu znanost. I od tada je predmet proučavanja brojnih znanstvenika. Razvoj menadžmenta kroz povijest može se pratiti kroz teorije menadžmenta koje su sažimale spoznaje o menadžmentu i često su se temeljile na iskustvu i praksi, a skup različitih pristupa i teorija menadžmenta oblikovao je menadžment kao znanstvenu disciplinu početkom 20. stoljeća. Smatra se da je Frederick W. Taylor idejni začetnik znanstvenog menadžmenta dok je Henri Fayol „pravi otac“ moderne teorije menadžmenta. Fayola smatraju utemeljiteljem menadžmenta kao univerzalnog procesa i općenito modernog menadžmenta jer je prvi pristupio menadžmentu kao posebnom i najvažnijem procesu u organizaciji. Razvojem teorija menadžmenta kroz povijest možemo vidjeti da su se one mijenjale, prilagođavale, jednom riječju, evoluirale, u skladu s promjenama u poslovnom okruženju.

U novije vrijeme, promjene u poslovnom okruženju su se ubrzale i intenzivirale, a jedan od najvećih utjecaja na ove promjene je snažan razvoj digitalne tehnologije. Upravo je digitalizacija i potreba za uvođenjem digitalne tehnologije u poslovanje, najviše utjecala da se danas iz temelja mijenja poimanje uloge menadžmenta. Agilni pristup postaje novi koncept i smjer u razvoju menadžmenta, a suština ovog koncepta je sposobnost organizacije da prihvati promjene i u kratkom vremenu izvrši potrebne prilagodbe. Primjenom agilnih metoda organizacija će uspostaviti fleksibilnije planiranje koje će se moći prilagoditi u slučaju potrebe, a time će se ubrzati isporuka roba i usluga. Osim toga, agilnim pristupom osigurat će se brži protok informacija i ubrzati donošenje odluka. Drugim riječima, primjenom agilnog pristupa organizacija će postati sposobna pravodobno odgovoriti na promjene i prilagoditi se, a to je preduvjet za održanje dugoročnog razvoja organizacije. Agilna i digitalna transformacija postaju neodvojivi pojmovi, jer je potreba za uvođenjem digitalne tehnologije kao i specifičnost procesa digitalne transformacije, nametnula organizacijama da primijene agilni pristup u provođenju ovog procesa. Iako Hrvatska kasni u provedbi digitalne transformacije u odnosu na ostale članice Europske unije, postoje primjeri hrvatskih organizacija koje su takvu transformaciju uspješno provele i time održale vodeće pozicije na tržištu te osigurale konkurentsku prednost u budućnosti.

U studiji slučaja dokazana je glavna hipoteza ovog rada u kojoj je potvrđeno da je agilna transformacija provedena u dvije najveće organizacije na području telekomunikacija u Hrvatskoj bila dobra poslovna odluka koja je utjecala na povećanje prihoda i dobiti ovih organizacija nakon implementacije agilnog poslovanja. Prema financijskim rezultatima Hrvatskog telekoma i A1 Hrvatska može se zaključiti da je agilna i digitalna preobrazba bila ispravna strategija za obje

organizacije. Unatoč velikim ulaganjima koja su bila nužna za provedbu ove transformacije, i Hrvatski telekom i A1 Hrvatska ostvarili su rast u 2021. godini u odnosu na prošlu godinu. Isto tako, ovim zaokretom u svom načinu rada postavili su temelje za daljnji razvoj svojih organizacija. Iz svega navedenog proizlazi da će ostale konkurentske organizacije teško ugroziti njihovu tržišnu poziciju ukoliko i same ne krenu putem preobrazbe.

Ono što je zajedničko u provedbi ovog procesa i za Hrvatski telekom i za A1 Hrvatska je snažna podrška uprave i menadžmenta organizacije. Na osnovu ova dva primjera može se zaključiti da je ključna uloga menadžmenta stvaranje kulture u organizaciji koja će poticati inovativnost i razmišljanje izvan ustaljenih okvira, razumijevanje promjena koje se događaju u okruženju i definiranje poslovne strategije koja će osigurati razvoj organizacije u budućnosti. Menadžment obje organizacije uočio je na vrijeme da je potrebno provesti promjene u svojim poslovnim modelima kako bi se osigurali preduvjeti za uspješno poslovanje u budućnosti.

Za uspješni menadžment budućnosti, kako kaže Garry Hamel (2007), u svojoj knjizi „Budućnost menadžmenta“, trebat će više od napretka u tehnologiji jer inovacija menadžmenta i organiziranja često zaostaje za inovacijama u području tehnologije. Navodi da će jedino potpuna preobrazba menadžmenta koji će imati hrabrosti pretvoriti velike ideje u stvarnost, dovesti do pokretanja značajnih promjena u tradicionalnim procesima i ustaljenim praksama te stvoriti suvremeni menadžment 21. stoljeća.



**IZJAVA O AUTORSTVU  
I  
SUGLASNOST ZA JAVNU OBJAVU**

Završni/diplomski rad isključivo je autorsko djelo studenta koji je isti izradio te student odgovara za istinitost, izvornost i ispravnost teksta rada. U radu se ne smiju koristiti dijelovi tuđih radova (knjiga, članaka, doktorskih disertacija, magistarskih radova, izvora s interneta, i drugih izvora) bez navođenja izvora i autora navedenih radova. Svi dijelovi tuđih radova moraju biti pravilno navedeni i citirani. Dijelovi tuđih radova koji nisu pravilno citirani, smatraju se plagijatom, odnosno nezakonitim prisvajanjem tuđeg znanstvenog ili stručnoga rada. Sukladno navedenom studenti su dužni potpisati izjavu o autorstvu rada.

Ja, KARLO FABIJANEC (ime i prezime) pod punom moralnom, materijalnom i kaznenom odgovornošću, izjavljujem da sam isključivi autor/ica završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom AGILNOST I AGILNA TRANSFORMACIJA MEKADŽELTA (upisati naslov) te da u navedenom radu nisu na nedozvoljeni način (bez pravilnog citiranja) korišteni dijelovi tuđih radova.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Fabijec (KARLO FABIJANEC)  
(vlastoručni potpis)

Sukladno Zakonu o znanstvenoj djelatnosti i visokom obrazovanju završne/diplomske radove sveučilišta su dužna trajno objaviti na javnoj internetskoj bazi sveučilišne knjižnice u sastavu sveučilišta te kopirati u javnu internetsku bazu završnih/diplomskih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice. Završni radovi istovrsnih umjetničkih studija koji se realiziraju kroz umjetnička ostvarenja objavljuju se na odgovarajući način.

Ja, KARLO FABIJANEC (ime i prezime) neopozivo izjavljujem da sam suglasan/na s javnom objavom završnog/diplomskog (obrisati nepotrebno) rada pod naslovom AGILNOST I AGILNA TRANSFORMACIJA MEKADŽELTA (upisati naslov) čiji sam autor/ica.

Student/ica:  
(upisati ime i prezime)

Fabijec (KARLO FABIJANEC)  
(vlastoručni potpis)

## 7. Literatura

Knjige:

- [1] P. Sikavica, F. Bahtijarević-Šiber, N. Pološki Vokić: Temelji menadžmenta, Školska knjiga, Zagreb, 2008.
- [2] M. Buble: Management, Ekonomski fakultet Split, 2000.
- [3] V. Belak: Menadžment u teoriji i praksi, Belak excellens d.o.o., Zagreb, 2014.
- [4] M. Kolaković: Virtualna ekonomija, Strategija d.o.o., Zagreb, 2010.
- [5] H. Weihrich, H. Koontz: Menedžment, MATE, Zagreb, 1998.
- [6] J. Appelo: Management 3.0, Leading Agile Developers, Developing Agile Leaders, Boston, 2011.
- [7] G. Hammel: Budućnost menadžmenta, Mate d.o.o., Zagreb, 2009.

Radovi na konferenciji:

- [8] K. Buntak, I. Martinčević, M. Mutavdžija, Conference Paper: „The Influence of Modern Business Environment on Management Changes“, ETERNOVA 7-9, Dubrovnik, 2017.

Završni radovi:

- [9] R. Mandić: Razvijenost menadžmenta u Hrvatskoj, Završni rad, Sveučilište Split, 2019.
- [10] L. Baković: Nasljeđivanje u obiteljskim poduzećima na primjeru tvrtke „Ford“, Završni rad, Sveučilište Split, 2018.
- [11] M. Pisuljak: Analiza logističkih procesa kao podrške Kanban sustavu, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, 2015.
- [12] M. Todtling: Lean project menadžment, Završni rad, Sveučilište u Zagrebu, 2015.

Internet izvori:

- [13] „FHSU Digital Press“ portal, poglavlje „The four functions of management“, članak „History of management“, pristup 15.07.2021, link: <https://fhsu.pressbooks.pub/management/chapter/the-history-of-management/>
- [14] Hans Finzel, „The Top 10 Leadership Commandments“, e-knjiga, poglavlje „Jethro-The Bible`s First Management Consultant“, pristup 15.07.2021, link: [https://books.google.at/books?id=JnDt52OPj1IC&pg=PT93&lpg=PT93&dq=jethro+as+the+first+management+consultant&source=bl&ots=\\_knmjJ\\_h4L&sig=ACfU3U3Oo2rQmUZTGBYeVUipeKT6EDIIXw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiJvYr16-D0AhXaQ\\_EDHcFKADEQ6AF6BAgfEAM#v=onepage&q=jethro%20as%20the%20first%20management%20consultant&f=false](https://books.google.at/books?id=JnDt52OPj1IC&pg=PT93&lpg=PT93&dq=jethro+as+the+first+management+consultant&source=bl&ots=_knmjJ_h4L&sig=ACfU3U3Oo2rQmUZTGBYeVUipeKT6EDIIXw&hl=en&sa=X&ved=2ahUKEwiJvYr16-D0AhXaQ_EDHcFKADEQ6AF6BAgfEAM#v=onepage&q=jethro%20as%20the%20first%20management%20consultant&f=false)
- [15] Mathe Molusi, portal QUORA, objavljeno 2020., članak „What are the weaknesses of Fayol`s management theory?“ <https://www.quora.com/What-are-the-weaknesses-of-Fayol%E2%80%99s-management-theory>
- [16] Mind Tools Editorial Team & Elizabeth Eyre, portal „MindTools“, objavljeno 01.11.2010., članak „Henry Fayol`s Principles of Management“, pristup 17.07.2021., link: <https://www.mindtools.com/pages/article/henri-fayol.htm>

- [17] Alex Kemp, portal „QAD BLOG“, objavljeno 17.04.2018., članak „Frederic Winslow Taylor: Hero of Scientific Management“, pristup 15.07.2021., link: <https://www.qad.com/blog/2018/04/frederick-winslow-taylor-scientific-management>
- [18] Mike Clayton, portal „Management Pocketbooks“, objavljeno 13.06.2017., članak „Frank and Lillian Gilbreth: Time & Motion“, pristup 18.07.2021., link: <https://www.pocketbook.co.uk/blog/2017/06/13/frank-lillian-gilbreth-time-and-motion/>
- [19] „GTSHINA“ portal, objavljeno 20.04.2020., članak „Poruka o Henryju Fordu i njegovom transporteru. Henry Ford: stvaranje transportera i optimizacija proizvodnje. Tajne učinkovitog upravljanja Henryja Forda“, pristup linku 18.07.2021., link: <https://gtshina.ru/hr/car-care/soobshchenie-o-genri-forde-i-ego-konveiere-genri-ford/>
- [20] Thomas Oppong, časopis „Poduzetnik on-line“, prevedeno i objavljeno 25.11.2019., članak „Važnost agilnosti u poslovanju“, pristup 22.07.2021., link: <https://poduzetnik.biz/produktivnost/vaznost-agilnosti-u-poslovanju/>
- [21] Andrijana Filipović, portal „CX.HR“, objavljeno 10.12.2019., članak „Agilna organizacija“, pristup 23.07.2021., link: <https://www.cx.hr/iskustvo-zaposlenika/agilna-organizacija/>
- [22] Martin Luckmann, Andreas Mueller, Christiane Prange, portal „AgileBrains“, objavljeno 28.05.2015., članak „What is Agility Management?“, pristup 25.07.2021., link: <http://agilebrains.net/what-is-agility/>
- [23] Barry Boehm, Richard Turner, portal „ResearchGate“, objavljeno 10.2005., članak „Management Challenges to Implementing Agile Processes in Traditional Development Organizations“, pristup 19.07.2021, link: [https://www.researchgate.net/publication/3248286\\_Management\\_Challenges\\_to\\_Implementing\\_Agile\\_Processes\\_in\\_Traditional\\_Development\\_Organizations](https://www.researchgate.net/publication/3248286_Management_Challenges_to_Implementing_Agile_Processes_in_Traditional_Development_Organizations), pristup 19.07.2021.
- [24] Rafael Prikladnicki, Casper Lassenius, Evelyn Tian, Ericsson, Jeffrey C. Carver, portal „DIGITAL LIBRARY“, objavljeno 06.2006., članak „Trends in Agile: Perspectives from the Practitioners“, pristup 19.07.2021., link: <https://www.computer.org/csdl/magazine/so/2016/06/mso2016060020/13rRUy0qnJV>
- [25] Blaž Kos, portal „AgileLeanLife.com“, objavljeno 08.10.2021., „Business consulting – creative solutions, perfect execution, results delivered“, pristup 15.10.2021., link: <https://agileleanlife.com/business-consulting/>
- [26] Nick Horney, Strategic Agility Institute, 29.01.2013., znanstveni rad „Agility Research: History and Summary“, pristup 23.07.2021., link: <https://luxorgroup.fr/coaching/wp-content/uploads/Agility-Research-History-Summary.pdf>
- [27] Tanja Eschberger, portal „LEAD Innovation Blog“, objavljeno 13.08.2019., članak „Agility: Definition and significance for innovation management“, pristup 25.07.2021. link: <https://www.lead-innovation.com/english-blog/agility-definition-innovation-management>
- [28] P.hr/B.S., portal „Privredni.hr“, 08.08.2021., članak „Agilno liderstvo: Kako biti učinkovit i iskoristiti sve prilike“, pristup 30.07.2021., link: <https://privredni.hr/agilno-liderstvo-kako-bit-ucinkovit-i-iskoristiti-sve-prilike>
- [29] Ken Schwaber, Jeff Sutherland, portal „todo doing done“, vodič kroz Scrum objavljen pod nazivom „Sveobuhvatni vodič kroz Scrum: Pravila igre“, 10.2017., službena verzija prijevoda na hrvatski jezik, pristup 05.08.2021., link: <https://tododoingdone.com/vodic-kroz-scrum/>

- [30] Goran Krmpotić, portal „Goran Krmpotić.eu“, članak Agile (agilno upravljanje), Scrum & Kanban, pristup 10.08.2021., link:  
<https://gorankrmpotic.eu/upravljanje-poslovnim-procesima/agile-scrum-kanban/>
- [31] Masaaki Imai, portal „Kaizen Institute“, skup definicija i objašnjenja Kaizena pod nazivom „What is Kaizen™“, pristup 12.08.2021., link:  
<https://www.kaizen.com/what-is-kaizen.html>
- [32] Blaž Kos, portal „NETOKRACIJA“, objavljeno 30.11.2015., članak „Kako vitkim i agilnim poduzetništvom lakše doći i do osobnog uspjeha?“, pristup 05.08.2021., link:  
<https://www.netokracija.com/vitko-agilno-poduzetnistvo-osobni-uspjeh-110627>
- [33] Stjepan Golubić, portal „infotrend.hr – onLINE“, objavljeno 20.01.2021., članak „Digitalizacija jedna od temeljnih sastavnica modela razvoja otvorenog informacijskog društva“, pristup 05.12.2021., link:  
<http://www.infotrend.hr/clanak/2016/7/digitalizacija-jedna-od-temeljnih-sastavnica-modela-razvoja-otvorenog-informacijskog-drustva,88,1251.html>
- [34] Portal „4PP“, konzultantska agencija 4PP solution d.o.o. Zagreb, blog „7 ključnih koraka za uspješnu digitalnu transformaciju poslovanja“, pristup 02.12.2021., link:  
<https://www.4app.hr/blog/digitalizacija-poslovanja-7-kljucnih-koraka/>
- [35] Službene internetske stranice Europske unije, Predstavništvo u Hrvatskoj, objavljeno 26.07.2019., članak „Što je zapravo digitalna transformacija i kakve nas promjene očekuju“, pristup 15.08.2021., link:  
<https://ec.europa.eu/croatia/what-is-digital-transformation-changing-hr>
- [36] DESI country profile (HR), Croatia in the Digital Economy and Society Indeks, Službene internetske stranice Europske unije, pristup 05.03.2022., link:  
<https://digital-strategy.ec.europa.eu/en/policies/desi-croatia>
- [37] Hrvatski telekom, službena internetska stranica, pristup 20.04.2022., link:  
<https://www.t.ht.hr/o-nama/profil-grupe>
- [38] Bernard Ivezić, portal „Poslovni dnevnik“, objavljeno 05.08.2020., članak „Veliki zaokret u poslovanju HT-a: Desetina zaposlenih usmjerena u agilniji način rada, evo kako to izgleda“, pristup 15.08.2021., link:  
<https://www.poslovni.hr/hrvatska/radni-dan-desetine-zaposlenih-u-ht-u-isti-kao-u-spotifyju-a-ocjenjuje-ih-se-kao-u-intelu-i-googleu-4244435>
- [39] A1 Hrvatska, službena internetska stranica, pristup 20.04.2022., link:  
<https://www.a1.hr/>
- [40] Mia Biberović, portal „NETOKRACIJA“, objavljeno 09.11.2018., članak „Ivan Skender: Kako je Vipnet stvarao agilnu kulturu uz uvođenje brenda A1“, pristup 15.08.2021., link:  
<https://www.netokracija.com/ivan-skender-vipnet-a1-agilna-kultura-152422>
- [41] Vedran Antoljak, portal „Jutarnji list“, objavljeno 28.05.2020., članak „Promjena je neizbježna - Agilne organizacije posluju bolje u novoj normali“, pristup 18.08.2021., link:  
<https://novac.jutarnji.hr/novac/agilne-organizacije-posluju-bolje-u-novoj-normali-10348852>
- [42] Hrvatski telekom, kvartalna izvješća, Nerevidirani konsolidirani rezultati poslovanja za HT grupu, siječanj-prosinac 2021., pristup 05.03.2022., link:  
<https://www.t.ht.hr/odnosi-s-investitorima/kvartalna-izvjesca>

- [43] Portal Lider, objavljeno 09.02.2022., članak „Financijski rezultati A1 Hrvatska za 2021.: Iznimna ulaganja u mrežnu infrastrukturu i novi podatkovni centar“, pristup 05.03.2022., link:  
<https://lider.media/poslovna-scena/hrvatska/financijski-rezultati-a1-hrvatska-za-2021-iznimna-ulaganja-u-mreznu-infrastrukturu-i-novi-podatkovni-centar-141013>

## **Popis slika**

Slika 1. Fayolovih pet ključnih funkcija menadžmenta.....	5
Slika 2: Henry Ford, primjena znanstvenog menadžmenta na Modelu T.....	9
Slika 3: Osnovna načela birokratskog menadžmenta. ....	10
Slika 4. Usporedba glavnih obilježja sustavskog i situacijskog pristupa.....	14
Slika 5. Prikaz poretka članica EU prema indeksu digitalizacije za 2019. godinu, DESI.....	19
Slika 6. Prikaz poretka članica EU prema indeksu digitalizacije za 2021. godinu, DESI.....	20